

# الإطار الاستراتيجي ذو المناظير الأربعة

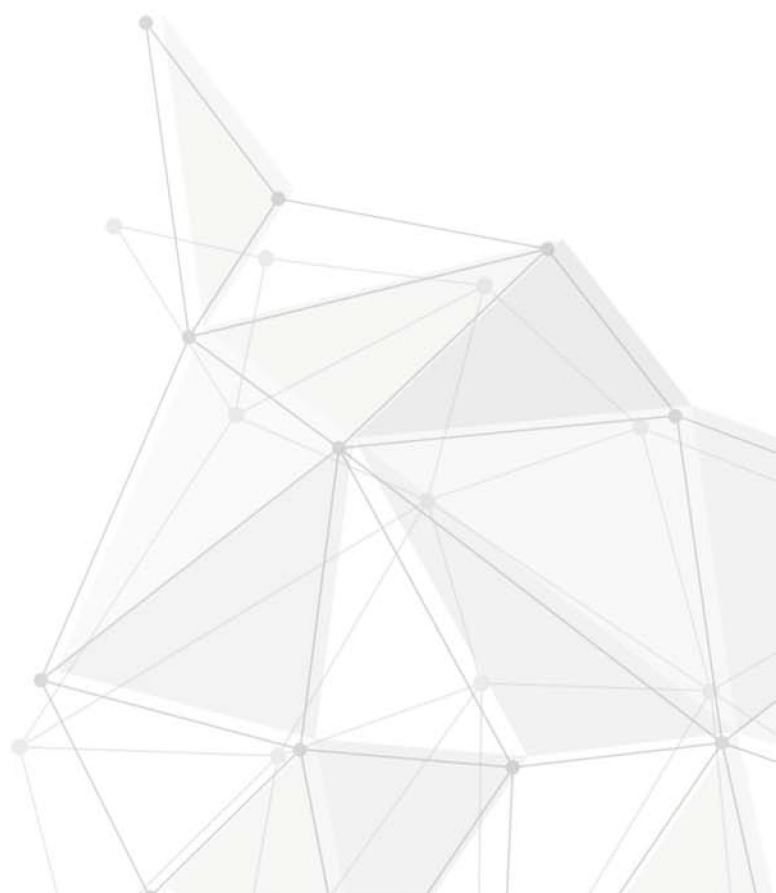
نحو منهجية متكاملة لمشروع  
الريادة الاجتماعية



ترجمة : أ.عبير سعود صالح الشنيفي  
مراجعة : د. أنور دفاع الله

إشراف

مركز إثمار للريادة الاجتماعية والاستثمار الاجتماعي



# سلسلة مراجع علمية في الريادة الاجتماعية والاستثمار الاجتماعي

ترجمة كتاب  
الإطار الاستراتيجي ذو المناظير الأربعة  
نحو منهجية متكاملة لمشروع الريادة الاجتماعية  
تأليف فنسنت داوانز وكيم ألتر

برعاية

أوقاف العرادي الخيرية  
AL-Aradi charitable endowments



إشراف وتنفيذ



## فهرس المحتويات

4.....	الهدف
5.....	المصطلحات والتعاريف في سياق هذا البحث
6.....	الملخص التنفيذي
8.....	<b>الجزء 1: تقديم أداء مشروع الريادة الاجتماعية</b>
8.....	نظرة عامة وعرض للمبادئ الأساسية
10 .....	هدف الإطار
12.....	البناء
13 .....	<b>الجزء 2: تأطير الأداء</b>
13.....	الفرضية
15.....	تحديد معايير الأداء المشتركة
16.....	تطبيق معايير الأداء في منهجية مشروع الريادة الاجتماعية
18.....	<b>الجزء 3: حالة التكامل</b>
18.....	تحديد المناظير الاستراتيجية المشتركة
20.....	مشروع الريادة الاجتماعية: تقييم وتقديم الأداء من خلال المناظير الاستراتيجية الأربعة
23 .....	<b>الجزء 4: الاستفادة من التعاون وإدارة التوتر</b>
29 .....	الخلاصة
30.....	منهجية البحث
31.....	المؤلفون
31.....	شكر وتقدير



## الغرض

يهدف هذا البحث إلى تجاوز القصص والتعاريف من خلال تقديم ممارسين لديهم إطار عمل نظري- بدائي كأنه يمثل النسخة الأولى - يحث على تقديم المعلومات والأفكار جديدة حول أداء مشاريع الريادة الاجتماعية وينشر استراتيجيات وإدارة الموارد لمساعدة الممارسين على تحقيق مشاريع الريادة الاجتماعية عالية الأداء. أما الهدف الجريء الأوسع لهذا البحث فيتمثل في إشراك الممارسين والأكاديميين والمانيين والمتعاطفين الآخرين في نقاش يتطّلع إلى تطوير منهجيات مشاريع الريادة الاجتماعية و التوصل إلى أفضل الممارسات. ونحن على ثقة من أن تقديم هذا الإطار التأسيسي لأداء مشاريع الريادة الاجتماعية سيؤدي ذلك إلى تغيير وتطور المحتوى والشكل على حد سواء ، على الرغم من أنه سيؤدي أيضاً إلى وضع عددٍ من الأطر والمنهجيات العرضية غير المتخصصة أو الملائمة. وهكذا سيبدأ بذل الجهد لمحاولة إيجاد معايير الأداء المشتركة للمشاريع الريادة الاجتماعية التي ستؤدي تطور المنهجية ...

## الجمهور

بالنسبة للممارسين فالمقصود بتلك الأطر أن تكون بمثابة أدوات للإدارة والتخطيط: لمساعدتهم على التخطيط الاستراتيجي ولتشخيص وتحليل المشاكل ولتحديد الأهداف وقياس النتائج وزيادة مستويات التعاون وإدارة التوتر داخل مشروع الريادة الاجتماعية من أجل تحسين الأداء التنظيمي.

أما بالنسبة للأكاديميين فإن هذه الأطر لا تقدم شيئاً قيماً بالنسبة للنقاش وللتفكير النقدي بل هي تهدف إلى تقديم مجموعة أفكار نظرية مبكرة نحو بناء منهجية مشروع الريادة الاجتماعية. في حين أنه يمكن أن يُستخدم الإطار كأداة لقياس الأداء والرصد بالنسبة للجهات المانحة ويمكن أن يساعد المستشارين في المدخلات التقنية.

يتاح هذا الإصدار الأول كجزء من موقع [www.4lenses.org](http://www.4lenses.org) فضلاً عن وجود ملف PDF منفصل للتحميل. وتتم دعوة الممارسين وغيرهم لإضافة تعليقاتهم وتبادل الأمثلة والاعتراض صحة تأكيداتنا، وما إلى ذلك من أمور.

ونحن على ثقة من أن الإطار سيتطور كلما استخدمه عدد أكثر من الممارسين، فعند قيامهم بذلك، سيتم نشر المراجعات والتحديثات بالإضافة الأدوات والأمثلة الميدانية الجديدة.



## المصطلحات والتعاريف في سياق هذا البحث

تهدف التعاريف التالية إلى توضيح معاني المصطلحات المستخدمة في هذا البحث، وهي لا تشمل كل المعاني المتعلقة بهذه المصطلحات في سياقات أخرى، كما أن عدم توافقها مع معانٍ أخرى لا يعني على أنه يتعارض مع استخدامها.

**مشروع الريادة الاجتماعية** - مشروع اجتماعي (منظمة غير ربحية / هادفة للربح أو هجينة) تم إنشاؤه من أجل حل مشكلة اجتماعية أو فشل في السوق من خلال استخدام أساليب القطاع الخاص المتعلقة بتنظيم المشاريع التي تزيد من الفعالية والاستدامة وتؤدي في النهاية إلى تحقيق الفائدة الاجتماعية أو التغيير.<sup>1</sup>

**منهجية مشروع الريادة الاجتماعية** - هي الطرق والمبادئ التنظيمية التي يقوم عليها مشروع الريادة الاجتماعية.

**القطاع الاجتماعي** - هو جزء من الاقتصاد يتميز بوجود المنظمات التي تجسد أهدافها ومسؤولياتها الحفاظ على المصلحة العامة / المشتركة من خلال الحصول على الممتلكات والسلع والخدمات العامة ونقلها وتخصيصها.

**القطاع الخاص** - هو جزء من الاقتصاد يتميز بوجود الشركات التي تجسد أهدافها ومسؤولياتها الحفاظ على الثروات الخاصة وتطويرها من خلال الحصول على الممتلكات الشخصية ونقلها وتداولها. وهي في معظم البيئات القانونية يمكن أن تتبنى الهياكل القانونية "الربحية" العامة التي تهدف إلى تنظيم حقوق الملكية والمسؤوليات بين المساهمين والدائنين وكذلك المسؤولية العامة.

**الأثر الاجتماعي** - هو إضافة القيمة أو الحفاظ عليها أو تخفيضها من أجل المصلحة العامة و / أو المستفيد المستهدف. (في أدبيات القطاع الاجتماعي، يستخدم الأثر الاجتماعي بشكل رئيسي للإشارة إلى المنفعة الإيجابية).

**الممارسات التجارية** - الأساليب التي تخرق بها شركات القطاع الخاص آليات السوق من أجل تشكيل قوى السوق على نحو يحقق مصالحها.

**فشل السوق** - هو عجز النظام المثالي نوعاً ما لمؤسسات سوق الأسعار في الحفاظ على الأنشطة المرغوبة (المعروفة على نطاق واسع) لتغطية الاستهلاك وكذلك الإنتاج. حيث يتم تقييم مدى الرغبة في نشاط ما بالنسبة إلى قدرته على إيجاد حلول لقيم بعض المشاكل الاجتماعية القصوى الواضحة أو الخفية.<sup>2</sup>

في أدبيات مشاريع الريادة الاجتماعية، يتم استخدام "فشل السوق الاجتماعي" لوصف عجز الحكومة عن تقديم الخدمات الاجتماعية (أي الصحة والتعليم والمرافق والنقل وما إلى ذلك).

1. ألتر كيم (Alter, Kim)، تعريف مشاريع الريادة الاجتماعية، مشاريع الفضيلة، 2005.

2. فرانسيس م. باتور (Francis M. Bator) في "تشریح إخفاق السوق"، مجلة الاقتصاد الفصيلة (1958)، وأعيدت طبعه في رواد المشاريع الاجتماعية: تصحيح إخفاقات السوق، كلية الدراسات العليا لإدارة الأعمال في جامعة ستانفورد، الحالة: 2005، SI-72A.



ليس القصد من الإطار الاستراتيجي ذي المناظير الأربعة أن يكون موثوقا أو ثابتا، يعني أنه يدعم النقاش الذي يديره الممارسون للمضي قدما في تحديد العناصر العامة لمنهجية مشاريع الريادة الاجتماعية. وليس القصد من الإطار الاستراتيجي ذي المناظير الأربعة أن يكون موثوقا أو ثابتا، يعني أنه يدعم النقاش الذي يديره الممارسون للمضي قدما في تحديد العناصر العامة لمنهجية المشاريع الاجتماعية. وفي سياق هذا البحث يتم تعريف مشروع الريادة الاجتماعية بأنه: "مشروع اجتماعي (منظمة غير ربحية / هادفة للربح أو هجينة) يتم إنشاؤه من أجل حل مشكلة اجتماعية أو فشل في السوق من خلال استخدام أساليب القطاع الخاص الريادية التي تزيد من الفعالية التنظيمية والاستدامة وتؤدي في النهاية إلى تحقيق المصلحة الاجتماعية أو التغيير.<sup>3</sup>" ويتبع ذلك منهجية مشروع الريادة الاجتماعية التي تتألف من " الطرق والمبادئ التنظيمية التي تقوم عليها دراسة المشاريع الريادة الاجتماعية ".

ولأننا نهدف بأن تكون جهودنا شاملة وغير موجهة، فنحن لا نعلم إلى فرض حدود معينة أو استبعاد المقاربات الأخرى. لكننا نسعى فعلا إلى معالجة أحد الاتجاهات المثيرة للقلق في قطاع المشاريع الريادة الاجتماعية ألا وهي التشتت الذي يهدد بتحويل مصطلح "مشروع الريادة الاجتماعية" إلى كلمة طنانة خالية من أي معنى خاص. وبالتالي، فإننا ندعو الممارسين لإعادة رص صفوفهم حول مواضيع محددة بحيث يمكن إيجاد قواسم مشتركة بين المقاربات أو يمكن تطوير المنهجيات.

في صلب هذا الإطار يكمن مفهوم الأثر الاجتماعي المستدام والهدف النهائي الذي يوجه صاحب مشروع الريادة الاجتماعية. ونحن هنا لا نعلم إلى إعطاء تعريف شامل للمفهوم وتركته بلا حدود.<sup>4</sup> بل نحاول التركيز على مفهوم الأثر الاجتماعي المستدام ونحدد أربعة مناظير رئيسية عامة، سنسميها معايير الأداء- يبدو أنها ستشجع العديد من ممارسي المشاريع الريادة الاجتماعية في تحقيق مساعيهم:

1. **عمق الأثر** - هو الدافع لتطوير وتطبيق الحلول التي تعالج الأسباب الجذرية للمشاكل الاجتماعية من أجل تحقيق أثر اجتماعي أعمق وأكثر ديمومة.
2. **القيمة المختلطة** - الدافع لتطوير وتطبيق نماذج تحقيق القيمة المختلطة التي تجعل تحقيق الثروة الاقتصادية مرتبطا بتحقيق القيمة الاجتماعية بحيث لا يمكن في نهاية لأحدهما أن يوجد من دون الآخر.
3. **الكفاءة** - الدافع لتطوير وتنفيذ العمليات والتقنيات التي تساعد على تحقيق المزيد من الكفاءة وبالتالي يمكن دائما تحقيق المزيد مع مستوى محدد من الموارد.
4. **القدرة على التكيف** - الدافع لتطوير وتطبيق الحلول التي تعبر بأنها أكثر مرونة وقدرة على التكيف، وبالتالي يمكن أن يتحقق الأثر الاجتماعي الدائم في البيئات المتقلبة والمتغيرة باستمرار.

تعمل معايير الأداء الأربعة بمثابة مراجع تتعلق بممارسات مشاريع الريادة الاجتماعية التي يمكن تعريفها وتنظيمها ومقارنتها وربما تحويلها رسميا إلى عناصر منهجية. ومن خلال القيام بذلك

3. أثير كيم، تعريف مشاريع الريادة الاجتماعية، مشاريع الفضيلة، 2006.  
4. في رأينا، يتميز الأثر الاجتماعي المستدام بتركيبة فريدة من رؤى وأهداف رواد المشاريع الاجتماعية، وطبيعة المشكلة الاجتماعية والظروف المحيطة بها، والحلول التي يقدمها مشروع الريادة الاجتماعي الذي تم اختياره وبالتالي يجب أن يكون محددا في سياقه الخاص. وبشكل عام، فالأثر الاجتماعي المستدام هو الحل للمشكلة الاجتماعية أو الفشل في السوق.



يعمل الإطار على تحديد معايير الأداء الأربعة المتعلقة بممارسات مشاريع الريادة الاجتماعية التي تسعى إلى الاستفادة من نقاط القوة في القطاع الخاص وفي الوقت نفسه تعالج قصور القطاع الخاص وإخفاقات السوق.

وبناء على دراسة وثيقة لمعايير الأداء، يقدم الإطار التحليل التالي: وراء كل واحد من معايير الأداء تكمن مجموعة من الأنشطة التي يمكن تجميعها في **أربعة مجالات استراتيجية نسميها**

### المناظير الاستراتيجية:

✓ 1. **مشاركة أصحاب المصلحة**-الأنشطة المتعلقة بمشاركة جميع الذين يلعبون دوراً في معالجة المشاكل الاجتماعية لتحقيق أثر اجتماعي أكثر استدامة.

✓ 2. **تعبئة الموارد**- الأنشطة المتعلقة بتجميع وتفعيل الوسائل الضرورية لتحقيق أثر اجتماعي أكثر استدامة.

✓ 3. **تنمية المعرفة**- الأنشطة المتعلقة بتحسين نوعية وأهمية وملاءمة المعلومات والعمليات لتحقيق أثر اجتماعي أكثر استدامة.

✓ 4. **إدارة الثقافة**- الأنشطة المتعلقة بتوجيه السلوكيات والعقليات لتحقيق أثر اجتماعي أكثر استدامة.

وعلى الرغم من أن كل معيار من معايير الأداء يرتبط بشكل مباشر مع منظار من هذه المناظير، لكن يختلف مدى تأثير كل واحد منهما عن الآخر. فعلى سبيل المثال يعتبر منظار تعبئة الموارد هو أهم منظار استراتيجي بالنسبة للقضايا المتعلقة بتوليد القيمة المختلطة - ولكن إذا لم يتم تعبئة جميع أنواع الموارد (البشرية والاجتماعية والمادية والطبيعية والمالية) وإدارتها، فإن مشروع الريادة الاجتماعية سيفقد حينها حتماً الفرصة في تحقيق أقصى قدر من القيمة الاقتصادية والاجتماعية. ويعتبر منظار تعبئة الموارد مهماً أيضاً بالنسبة لتحقيق عمق الأثر ولكن بدرجة أقل- إذا يمكن تصور مشروع الريادة الاجتماعية من دون تعبئة كل موارده المحتملة. وبالتالي فإن كل معيار من معايير الأداء لديه منظار رئيسي، مع أنه من أجل تحقيق الاستفادة القصوى من الأداء ينبغي تصفية كل معيار بعناية من خلال كل منظار من المناظير الاستراتيجية.

وبمجرد تحديد معايير الأداء والمجالات الاستراتيجية المهمة المشتركة بالنسبة لمنظمات القطاع الاجتماعي، يمكن استخدام الإطار لدراسة التفاعل القائم بين الإجراءات الاستراتيجية والأداء، وكيف يمكنهما تحقيق الأثر الاجتماعي المستدام سواء اجتمعا معاً أو تعارضا. عندما تمر معايير الأداء في هذه المناظير الاستراتيجية تتضح العلاقات المترابطة بين العمل الاستراتيجي ونتائج الأداء. فقد تكون العلاقات بين الإجراءات الاستراتيجية تعاونية وبالتالي فالاستفادة من التأثير الإيجابي أكبر على الأداء، أو على النقيض من ذلك، قد تعزز الإجراءات الاستراتيجية من التوتر ضمن المناظير الذي يجب إدارته من أجل تحقيق نتائج الأداء المطلوبة.

يهدف هذا البحث إلى تجاوز القصص والتعريفات لتنظيم أداء مشاريع الريادة الاجتماعية. وتشكل مهمته على مصدر وحي وإلهام يوحى لتقديم أفكار جديدة حول تشكيل منهجية الأداء لمساعدة الممارسين على إنشاء منظمات فعالة ومتكيفة وذات تفكير استراتيجي قادرة في وقت واحد على تحقيق الثروة الاقتصادية والقيمة الاجتماعية وعلى معالجة الأسباب الجذرية للمشاكل الاجتماعية من أجل تحقيق أثر اجتماعي عميق ودائم.





## تقديم أداء مشروع الريادة الاجتماعية



## نظرة عامة وعرض للمبادئ الأساسية

اسأل أي فرد من رواد الأعمال الاجتماعية يحترم نفسه لماذا يفعلون ما يفعلونه، وسوف يخبرك بحماس عن المشاكل الاجتماعية وكيف أنهم يعملون على حلها. لقد وصل معظمهم إلى لحظة من الوضوح والصفاء عندما تعرضوا للظلم وكانوا مضطرين لاتخاذ الإجراءات اللازمة. وفي معالجة المشاكل الاجتماعية تختلف مقارباتهم بقدر اختلاف المشاكل نفسها ولكن يطلعنا بحثنا وخبرتنا على أن دافع رواد المشاريع الاجتماعية ينتشر في كل مكان لتحقيق الأثر الاجتماعي المستدام. ومن أجل تحقيق هذه الغاية، يكون رواد المشاريع الاجتماعية مهووسين **بمدى نجاحهم** في تحقيق الأثر الاجتماعي. وللأسف، أنه لا يتم إيلاء أي اهتمام يذكر لدراسة الأداء في منهجية المشاريع الاجتماعية، وعوضاً عن ذلك قدمت العديد من الكتابات عن الاهتمام **بمدى أو مقدار تحقيق** رواد المشاريع الاجتماعية للأثر الاجتماعي. قد تبدو وجهات النظر هذه متطابقة للوهلة الأولى لكنها في الواقع هي مترابطة: فالأولى تؤكد على الأداء التنظيمي الذي ينتج بعد ذلك الثانية، أي الأثر الخارجي (مقياس قياس الأثر الاجتماعي)<sup>5</sup>. ونحن نؤكد على أن تمكين رواد المشاريع الاجتماعية لتقييم وتحسين مدى نجاحهم في تحقيق الأثر الاجتماعي يمكنهم من تحسين أدائهم، وزيادة مدى الأثر الذي يحققونه.

5. تتضح العلاقة مع إطار المنطقي: النتائج التنظيمية هي نتيجة للأنشطة التي تؤدي إلى مخرجات قابلة للقياس وإلى التغيير التنظيمي في وقت لاحق وإلى تأثير التراكمي للأثر.

نبدأ بفرضية جريئة تنص على أن مشروع الريادة الاجتماعية هو نموذج يساعد مؤسسات الاجتماعية على تحقيق الأداء العالي، ونعرف في هذا البحث مشروع الريادة الاجتماعية على أنه: "مشروع اجتماعي (منظمة غير ربحية / هادفة للربح أو هجينة)<sup>6</sup> تم إنشاؤه من أجل حل مشكلة اجتماعية أو فشل في السوق من خلال استخدام أساليب القطاع الخاص لتنظيم المشاريع التي تزيد من الفعالية التنظيمية والاستدامة وتؤدي في النهاية إلى تحقيق المصلحة الاجتماعية أو التغيير".<sup>7</sup> ونعرف المنظمات عالية الأداء على أنها هي "منظمات فعالة ومتمكّنة وذات تفكير استراتيجي قادرة في وقت واحد على تحقيق الثروة الاقتصادية والقيمة الاجتماعية وعلى معالجة الأسباب الجذرية للمشاكل الاجتماعية من أجل تحقيق تأثير اجتماعي عميق ودائم". على كل حال عند كتابة هذه السطور لم يكن هناك وفرة في المواد الحقيقية والأدوات المكرسة لمساعدة ممارسي مشاريع الريادة الاجتماعية على فهم وتحسين أدائهم - أي فعل ما يفعلونه على نحو أفضل. وبدلاً من ذلك كانت أدبيات مشاريع الريادة الاجتماعية حافلة بالتعريف وسير قادة قطاع الريادة الاجتماعي ومحاولاتهم. وهنا لا ينبغي الإستهانة بقوة القصص الملهمة لتحفيز رواد المشاريع الاجتماعية الطموحين على تنفيذ أفكارهم، لكن المطلوب هو تحليل ورصد أفضل الممارسات لفهم أداء مشاريع الريادة الاجتماعية، وبالتالي وضع منهجية لمشاريع الريادة الاجتماعية.

تؤكد المكاسب التي حققتها منهجية مشاريع الريادة الاجتماعية حتى الآن على ثلاثة تيارات فكرية محدودة هي: نهج رواد الأعمال الاجتماعية الذي يدعم تنمية المهارات القيادية لدى الممارسين؛ ونهج التمويل الذي يشجع على الدخل المكتسب كوسيلة لتمويل المشاريع والمنظمات الاجتماعية؛ ونهج البرنامج الذي يستخدم الأنشطة التجارية لتنفيذ البرامج الاجتماعية (أي القروض الصغيرة)<sup>8</sup>. وتتميز هذه النهج الثلاث لها بخصائص محددة لكنها سواء كانت وحدها أو مجتمعة فهي ليست كافية للممارس الذي يهتم في الحد من المشاكل الاجتماعية. فالمال يحفز فقط لأنه هو وسيلة ضرورية لتمويل التكاليف المتعلقة بحل مشكلة اجتماعية ما، والقيادة القوية ضرورية لنجاح أي مؤسسة اجتماعية، لكنها لا تفعل شيئاً لمعالجة المسائل العملية المتعلقة بإنشاء المؤسسات أو بناء القدرات، وأخيراً، لا يعتبر توظيف الأنشطة التجارية مغرباً إلا إذا كان يولد مزيداً من القيمة الاجتماعية.



6. لا يعترف مشروع الريادة الاجتماعية بوجود الشكل القانوني الذي تمليه عادة القوانين الناطمة في البلدان التي تعمل فيها.

7. أتر كيم، تعريف مشروع الريادة الاجتماعية، مشاريع الفضيلة، 2006.

8. أتر كيم وفنسننت داوان، (Alter, Kim and Vincent Dawans) "المنهج المتكامل لريادة الأعمال الاجتماعية: بناء المنظمات عالية

الأداء"، سوشال إنتربرايز ريبورتر (Social Enterprise Reporter)، أبريل عام 2006.



تكمّن مشاريع الريادة الاجتماعية في العلاقة بين العلوم الإدارية والعلوم الاجتماعية، وبالتالي ينبغي أن تكون ممارساتها مستوحاة من عدة تخصصات مثل إدارة الأعمال والعمل الاجتماعي والجغرافيا والدراسات السياسية وعلم الإنسان (الأنثروبولوجيا) والاقتصاد. كما أن المشاكل الاجتماعية هي أيضا معقدة وغالبا ما تحتاج إلى أساليب متعددة الأوجه لاستجلاء أسبابها وآثارها. وبالتالي ينبغي على أي منهجية شاملة لمشروع الريادة الاجتماعية أن تنظر إلى مشروع الريادة الاجتماعية نظرة شمولية وأن تدمج التيارات الفكرية الحالية- القيادة والتمويل والبرنامج - وتعتمد عليها. إذن تتطلب المنهجية المتكاملة شبكة معقدة من الأنظمة الداخلية التي تعمل بشكل فردي وكذلك بشكل مترابط لتحقيق الكل الصحي. وقد يشير تشخيص "أعراض" ضعف أداء مشاريع الريادة الاجتماعية مثل عدم القدرة على صياغة خطة استراتيجية وارتفاع معدل تبديل الموظفين والإدارة المالية السيئة والخلاف حول المهمة والعملاء غير راضين وسوء أداء مجلس الإدارة، وما إلى ذلك من أمور، إلى وجود نقاط الضعف في أحد المجالات الوظيفية أو في أجهزة بأكملها أو على مستوى المؤسسة ككل. وقد يجري تصحيح المشاكل في مناسبات منفصلة أو قد يتطلب إدارة عملية تغيير شاملة؛ وفي كلا الحالتين فإن التغيير في مجال واحد أو في الكثير من المجالات له تأثير طبيعي على أداء مشروع الريادة الاجتماعية، نحو أفضل أو نحو الأسوأ أو لكليهما في نفس الوقت. ويعتمد أداء مشاريع الريادة الاجتماعية على العلاقة بين المال والناس والمجتمع والموارد والقدرة والقيادة والقيم والمعرفة والثقافة والحنكة والرؤية وغيرها، وكيف أن هذه الجوانب تعمل مجتمعة أو متعارضة نحو تحقيق الهدف النهائي للأثر الاجتماعي المستدام. وبالتالي، فإن تحقيق مشروع ريادة اجتماعية عالي الأداء يكون أشبه بنظام اللياقة البدنية المطرد الذي يتطلب دائما توخي الحذر، ليس فقط لمعالجة المشاكل ولكن لتعزيز القدرات والحفاظ على الصحة العامة.

## هدف الإطار

وقد توصف مشاريع الريادة الاجتماعية على أنها حلّ لتحقيق مكاسب الأداء في القطاع الثالث، مع أنها قد تكون مجال بطيئا لوضع عناصر منهجيته الأساسية. لذا فالهدف من هذا الإطار هو دعم مجتمع مشاريع الريادة الاجتماعية من خلال تطوير منهجية متكاملة، منهجية تتجاوز الفئات المنقسمة وتعمل على توحيد مشاريع الريادة الاجتماعية حول التحديات المشتركة ومعايير الأداء، وبالتالي تعزّز تنمية مشاريع الريادة الاجتماعية كمجال راسخ ووسيلة لتحقيق الأثر الاجتماعي المستدام.





يحقق مشروع الريادة الاجتماعية الأثر الاجتماعي من خلال تحقيق القيمة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية. فمع استخدام النهج القائم على السوق، يدرج مشروع الريادة الاجتماعية الأشكال التجارية لتوليد الدخل (وبالتالي يحقق قيمة اقتصادية) كوسيلة لتحقيق رسالته الاجتماعية (وبالتالي يحقق القيمة الاجتماعية و / أو القيمة البيئية)<sup>9</sup>؛ ويشكل الجمع بين هذه النتائج محصلة "قيمة المختلطة". ببساطة، من الصعب تحليل القيمة التي تنتجها مشاريع الريادة الاجتماعية وإسنادها إلى أنشطة منفردة لأن إنتاج القيمة يتوقف على الطبيعة المترابطة لجميع أنشطة مشروع الريادة الاجتماعية. فعلى سبيل المثال، القيمة الاجتماعية للثروة التي تولدها إحدى مؤسسات التمويل المتناهي الصغر الناجحة (MFI) يمكن أن تكون مرتبطة بشكل مباشر بالقيمة الاقتصادية التي أنشئت لإبقائها واقفة على قدميها؛ أي أنه كلما زاد عدد القروض الإنتاجية المصروفة استفاد رواد المشاريع الفقراء بشكل أكبر وارتفع مقدار الفائدة التي تُجمع للحفاظ على استمرار مؤسسات التمويل المتناهي الصغر. في مشاريع الريادة الاجتماعية، تكون وسائل تحقيق القيمة متنوعة مثل مشاريع الريادة الاجتماعية نفسها. على سبيل المثال، لا يمكن تحقيق القيمة الاجتماعية من خلال أحد أو كل الطرائق التالية: من خلال النتيجة مباشرة لتنفيذ الأعمال؛ البرامج الاجتماعية الإضافية؛ الخدمات الاجتماعية المدمجة في نموذج مشروع الريادة الاجتماعية؛ الإدارة و / أو فلسفة أو عمليات الحوكمة؛ شراء اللوازم والمواد الخام؛ الشراكات الاستراتيجية؛ والسياسات المسؤولة اجتماعياً و / أو بيئياً. ويظهر التعقيد، عندما تحدث المبادلات حيث يتم المساس بأحد أنواع القيمة أو تقليصها أو تركها على حساب تحقيق نوع آخر من القيمة. وفي أغلب الأحيان يتعلق ذلك بالقيمة الاقتصادية على حساب القيمة الاجتماعية أو البيئية لضمان بقاء المؤسسة الاجتماعية. فعلى سبيل المثال، تتجه مؤسسات التمويل المتناهي الصغر إلى ذوي الدخل العالية، بحيث تجعل هامش القروض أكبر وأعلى بالنسبة للأفراد الأقل "فقراً" كوسيلة لتسويق. وهذا الامتياز يقلل مجموعة القروض المقدمة إلى الأفراد "الأشد فقراً"، على الرغم من أن الفائدة هي أصلاً الاهتمام المستمر بإمكانية إقراض عدد أكبر من الفقراء مع مرور الوقت. ويعتبر الهدف مقصداً استراتيجياً يبحث في مكان وكيفية تحقيق القيمة القصوى ولرؤية تحقيق القيمة كمحصلة شاملة لأداء مشروع الريادة الاجتماعية.

## لأسئلة نسعى إلى إجابتها :

كيف يتم تعريف وقياس الأداء في مشروع الريادة الاجتماعية؟

كيف يمكن أن يؤدي الدمج إلى رفع مستوى الأداء؟

ماذا نعني "بالمنهجية المتكاملة"؟

9. قد تضيف القيمة البيئية لمشروع الريادة الاجتماعية من خلال توظيف الممارسات البيئية المستدامة في أنشطته، أو في حالة وجود مشروع ريادة اجتماعية بيئي - مثل Nature Conservancy - ويتم إرجاع الفوائد البيئية إلى مهمة المنظمة ويتم دمجها في برامجها الاجتماعية.



**أولاً** نبدأ بتأطير الأداء في سياق الأثر الاجتماعي المستدام، وهذا هو الهدف النهائي لأي مشروع ريادة اجتماعية. ومع القيام بذلك نتجنب محاولة التوصل إلى تعريف عام "للاستدامة"<sup>10</sup>، ولكن بدلاً من ذلك نركز على الخصائص الرئيسية التي تظهرها منظمات القطاع الاجتماعي الناجحة، وهي التزامها بتحقيق

**1** الأثر الاجتماعي الأعمق **2** القيمة الاجتماعية **3** زيادة الكفاءة **4** وزيادة القدرة على التكيف

ونظهر أيضاً أن عدم وجود هذه الخصائص يمكن أن يلغي أي ذريعة للاستدامة (على الرغم من أننا بالتأكيد لا نعني أن وجودها هو فقط للاستدامة). ومن ثم نقوم بتطبيق معايير الأداء هذه على منهجية مشروع الريادة الاجتماعية، واصفين كيف يعالج ممارسو مشاريع الريادة الاجتماعية التحديات المشتركة بين جميع مؤسسات القطاع الاجتماعي مع وجود معايير الأداء الأربعة.

**ثانياً** نناقش قضية منهجية مشاريع الريادة الاجتماعية المتكاملة. ونبدأ بإظهار أن منظمات القطاع الاجتماعي، بغض النظر عن أدائها، تواجه تحديات مشتركة في أربعة مجالات استراتيجية نسميها المناظير الاستراتيجية وهي: كيفية إشراك أصحاب المصلحة فيها وتعبئة مواردها وتنمية معارفها وإدارة ثقافتها. ومن ثم نستنتج أن كل منظار استراتيجي له دور يلعبه في كل واحد من معايير الأداء الأربعة، مما يمكن أن يؤدي إنشاء سلسلة معقدة من التعاون والتوتر تدعو إلى اتباع نهج متكامل في جميع المجالات الاستراتيجية الأربعة لتحقيق أهداف أداء المنظمة.

**بعد ذلك** نجري تحليلاً لكيفية رؤية ممارسات مشروع الريادة الاجتماعية من خلال هذه المناظير الاستراتيجية الأربعة التي من المحتمل أن تؤثر على الأداء التنظيمي. والأهم من ذلك، نسعى إلى إظهار العلاقة التكاملية بين معايير الأداء الرئيسية وممارسات مشروع الريادة الاجتماعية التي تجري رؤيتها من خلال المناظير الأربعة - فالتحول في الممارسة التنظيمية الذي ستمت رؤيته من خلال أي واحد من هذه المناظير الاستراتيجية سيؤثر (سلباً أو إيجاباً) على أداء المنظمة من خلال المعايير الرئيسية. وبالتالي سنقوم بدمج معايير الأداء الرئيسية مع المناظير الاستراتيجية الأربعة للتوصل إلى إطار متكامل نأمل بأن يعزز تطوير منهجية مشاريع الريادة الاجتماعية كوسيلة لتحقيق الأداء الأمثل في منظمات القطاع الاجتماعي.



10. هذا نقاش مهم مستمر لكن ليس هو الغرض من إطار العمل هذا.



## الفرضية

يتم في النهاية قياس أداء مؤسسات القطاع الاجتماعي من خلال قدرتها على تحقيق الأثر الاجتماعي والحفاظ عليه.<sup>11</sup>

## الأثر الاجتماعي المستدام

"الأثر الاجتماعي المستدام"، يعني الأثر الاجتماعي الدائم ، هو مصطلح يستخدم في كثير من الأحيان في أدبيات ومصطلحات مشاريع الريادة الاجتماعية. في بعض المعسكرات يرتبط إنشاء الأثر المستدام بالاستدامة المؤسسية والمالية؛ والافتراض الأساسي هو أنه إذا كان وجود المنظمة دائم فإن تأثيرها سيكون مستمرا. ومع ذلك، في سياق هذا البحث وبغرض الاطلاع على منهجية مشاريع الريادة الاجتماعية، نرى أن الأثر المستدام مرتبط بحل مشكلة اجتماعية أو فشل في السوق . بمعنى آخر، عندما يتم حل المشكلة الاجتماعية أو فشل السوق، يتحقق الأثر المستمر لأن المشكلة تزول من الوجود.



11. هذا الفهم المحدد لمفهوم الأداء يجب أن يتم تقبله في إطار العمل ليكون وثيق الصلة.



هل يعني ذلك أن مفهوم إنشاء المؤسسات المستدامة هو في صراع مع حل المشاكل الاجتماعية؟ ليس بالضرورة. ففي معظم الحالات يكون حل المشاكل الاجتماعية هو مشروع طويل الأمد يحتاج إلى تغيير منهجي قد يستغرق أجيالا ليتحقق. وقد يتطلب العمل على حل مشكلة اجتماعية ما تقديم الخدمات الاجتماعية المستمرة من خلال مؤسسة مستدامة على مدى عدة سنوات. وفي كثير من الحالات يصبح مشروع الريادة الاجتماعية لاعبا أساسيا دائما، أي مؤسسة "القطاع الثالث" في مشهد المجتمع الخاص والعام والمدني. ومع ذلك، فالأمر لا يعني أنه ينبغي على مشروع الريادة الاجتماعية أن يصمم مخارج رسمية أو يعيد ابتكار نفسه لمعالجة المشاكل الجديدة عندما تختفي المشاكل القديمة. وهنا من المهم النظر إلى تسلسل وكيف أن طبيعة <sup>12</sup>(Maslow's Hierarchy of Needs) ماسلو الهرمي للاحتياجات الحاجة الإنسانية تطورت: لأنه تم استيفاء الحاجات الفسيولوجية الأساسية والأمان وأصبح الشخص يرتقي على الهرم باتجاه تحقيق الذات. ومن هنا، حالما يتم حل مشكلة ما غالبا ما تظهر الأخرى، لذلك تستمر الفرص جديدة بالظهور

## ما وراء الاستدامة المالية

تتم استعارة "ممارسات القطاع الخاص" في مجال مشاريع الريادة الاجتماعية من الأعمال التجارية وهي تتعلق بالأنشطة المالية التي تهدف إلى الربح. ومع ذلك، بالنسبة لمشاريع الريادة الاجتماعية التي تهدف إلى الحفاظ على الأثر الاجتماعي بالإضافة إلى الحفاظ على وجودها الخاص، فإن الاستدامة هي مسألة جيدة ومعقدة أكثر من مجرد كسب المال. وكما لا ننسى أيضا، فإن أحد أدوار القطاع الاجتماعي هو التخفيف أو التراجع عن إلحاق الأذى بالمجتمع والبيئة والناس والذي ينتج بعضه عن السلوكيات غير المستدامة للقطاع الخاص. ولكي نقدر تماما الاستدامة في سياق مشاريع الريادة الاجتماعية، لا بد من النظر في الجوانب الثلاثة المترابطة التي تمكن مشروع الريادة الاجتماعية من تحقيق الاكتفاء الذاتي: أي الاستدامة المالية (القدرة على توليد الدخل لتغطية النفقات)، والاستدامة المؤسسية (القدرة التنظيمية على التنفيذ والتنافس في السوق) والممارسات البيئية المستدامة (استخدام المواد والطاقة المتجددة والعمليات التي لا تدمر البيئة). يجمع مشروع الريادة الاجتماعية على الأقل بين نموذجي الاستدامة المالية والمؤسسية وفي كثير من الأحيان الاستدامة البيئية لتحقيق الأثر الاجتماعي والحفاظ عليه.



12. ماسلو، إبراهيم، نظرية الحافز الإنساني، مراجعة نفسية، 1943.



## تحديد معايير الأداء المشتركة

يتمثل التحدي في إيجاد إطار أداء مشترك في أن مفهومي الأثر الاجتماعي والاستدامة هما مثل نقاش ساخن وغير موضوعي للغاية. وبالتالي، فقد اخترنا في إيجاد الإطار المشترك التركيز على مجموعة من المعايير المشتركة التي يمكن ببساطة أن يتم إثباتها وقبولها باعتبار أنها ضرورة لإنشاء الأثر الاجتماعي المستدام، دون ادعاء بتحديد النطاق الكامل "للأثر الاجتماعي المستدام".

**ويبين الإطار أربعة معايير مشتركة للأداء تؤدي إلى زيادة الاستدامة وهي:**

**عمق الأثر** ما مدى فعالية المنظمة في معالجة الأسباب الكامنة وراء مشكلة اجتماعية ما؟ ليس هناك استمرارية دون تأثير عميق ودائم- أي ينبغي أن يكون حل المشكلة الاجتماعية (وليس تبريرها) هو الهدف النهائي.

**القيمة المختلطة** ما مدى فعالية المنظمة في ربط تحقيق الثروة الاقتصادية مع تحقيق القيمة الاجتماعية حقاً، بحيث لا يمكن في النهاية لأحدهما أن يوجد من دون الآخر؟ ليس هناك استمرارية دون إيجاد القيمة المختلطة لأنها لا يمكن أن تبقى لكي تحافظ على الأنشطة التي تولد عجز القيمة.<sup>13</sup>

**الكفاءة** ما مدى فعالية المنظمة في السعي بشكل منهجي إلى القيام بالكثير مع بذل الأقل؟ ليس هناك استمرارية دون كفاءة لأن الهدر يؤدي إلى حلقة مفرغة من استنزاف الموارد

**القدرة على التكيف** ما مدى فعالية المنظمة في التكيف مع الظروف المتغيرة؟ ليس هناك استمرارية من دون القدرة على التكيف لأن عدم القدرة على التعامل مع التهديدات واغتنام الفرص سيؤدي إلى الإنهاك والإندثار.

يمكن أن نعتبر أن معايير الأداء الأربعة هذه هي بمثابة قطع رئيسية في لغز ما إذا فقد أحدها لن نصل أبداً إلى صورة كاملة للاستدامة. ومع ذلك فنحن أننا لا نفترض أن معايير الأداء هذه هي فقط لتحقيق الاستدامة- لكن تركيزنا هو على تحديد القطع المشتركة في هذه المرحلة من تنمية مجال مشاريع الريادة الاجتماعية.

13. نستخدم مصطلح القيمة المختلطة هنا كما عرفه جد إيمرسون (Jed Emerson): "ما ينص عليه اقتراح القيمة المختلطة هو أن جميع المنظمات، سواء الربحية أو غير الربحية، تعمل على تحقيق القيمة التي تتألف من المكونات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وأن المستثمرين (سواء حسب سعر السوق أو الخيريين أو مزيج من الاثنين) يولدون في وقت واحد كل ثلاثة أشكال من القيمة من خلال توفير رأس المال للمؤسسات. ومحصلة كل هذا النشاط هو تحقيق القيمة وهذه القيمة هي في حد ذاتها غير قابلة القسمة، وبالتالي، فهي مزيج من هذه العناصر الثلاثة." اقرأ المزيد عن قيمة المختلطة في موقع [www.blendedvalue.org](http://www.blendedvalue.org)



## تطبيق معايير الأداء في منهجية مشروع الريادة الاجتماعية

ينبغي أن يعالج مشروع الريادة الاجتماعية التحديات المشتركة بين جميع مؤسسات القطاع الاجتماعي وأن يقدم في الوقت نفسه أساليب جديدة لمعالجة هذه التحديات ليكتسب أهمية باعتباره منهجية للعاملين في القطاع الاجتماعي.<sup>14</sup>

وفي صميم منهجية مشروع الريادة الاجتماعية تكمن ملاحظة بسيطة مفادها أن أسواق القطاع الخاص- شئنا أم أبينا- هي المسيطرة في أنحاء العالم وتطغى بشكل كبير على أسواق القطاع العام. وفي الوقت نفسه فإن العديد من تحديات القطاع الاجتماعي يمكن أن ترتبط بشكل واضح بميل أسواق القطاع الخاص لتوفير الاحتياجات على المدى القصير لعدد قليل بدلا من توفيرها على المدى الطويل للمصلحة العامة- لا سيما أنه لا يُعتبر الاثنان متوافقان.

تتميز منهجية مشروع الريادة الاجتماعية عن غيرها من خلال الطريقة التي تسعى فيها لربط تحديات القطاع الاجتماعي مع تقييدات القطاع الخاص. وهي تعالجهما في وقت واحد من خلال الاستفادة من نقاط القوة في أسواق القطاع الخاص **(كما يتضح من منهجية العمل)** لتحقيق المكسب الاجتماعي.<sup>15</sup> ويكمن جمال مشاريع الريادة الاجتماعية في أن استبدال الممارسات التجارية لإحداث التغيير الاجتماعي يقدم إمكانيات أكثر بكثير من مجرد تقديم المال.<sup>16</sup> إذ تسخر منهجية مشاريع الريادة الاجتماعية قوة القطاع الخاص من خلال الانخراط بنشاط في السوق وتوظيف آليات السوق بشكل استراتيجي في عملية صنع القرار لحل المشاكل الاجتماعية وتوليد القيمة لتحقيق المصلحة الأعم. وتشمل مبادئ المنهجية الأخرى تشغيل مشروع الريادة الاجتماعية بنفس الانضباط المالي والإبداع والتصميم الذي يتميز به قطاع الأعمال الخاص مما يعزز السلوك الإنقاذي المحنك الذي يمكن اختباره في الأسواق مع مرور الوقت.



14. نحن لا نعني أنه كونك حديثا فإن ذلك يجعلك تلقائيا أفضل؛ بدلا من ذلك نقول أن تكون وثيق الصلة بالموضوع، ومن الواضح أن المنهجية الجديدة تؤدي إلى شيء جديد؛ وسواء كان أداؤها أفضل ينبغي أن يكون الحكم، حسنا، على كيفية أداؤها! هذا يبدو واضحا نوعا ما ولكن من المهم تجنب الوقوع في فخ الابتكار من أجل الابتكار.

15. إن المثل القائل "لايفل الحديد إلا الحديد" هو ربما الذي يجعل منهجية مشروع الريادة اجتماعية فعالة وخطرة في الوقت نفسه.

16. ألتز، كيم. "نماذج مشاريع الريادة الاجتماعية وعلاقتها بالمهمة،" في الريادة الاجتماعية: النماذج الجديدة للابتكار الاجتماعي المستدام. مطبعة جامعة أكسفورد، 2006.



## معايير الأداء المطبقة على منهجية مشروع الريادة الاجتماعية

معالجة تحديات القطاع الاجتماعي ...	... من خلال الاستفادة من نقاط القوة في القطاع الخاص مع معالجة تقييداته.	
<p>◀ معالجة الأسباب الجذرية للمشكلة الاجتماعية.</p> <p>◀ الاعتماد بدرجة أقل على "حلول المدى القصير السريعة" التي تنجم عن تبسيط أعراض المشاكل الاجتماعية.</p>	<p>◀ الاستفادة من قدرة الأسواق التجارية لتوفير مجموعة واسعة من الرغبات والحاجات الفردية.</p> <p>◀ معالجة ميل السوق من الداخل لتلبية الفرص القائمة على إمكانية الربح على المدى القصير مع تجاهل الأثر الاجتماعي على المدى الطويل.</p>	<p><b>عمق الأثر:</b></p> <p>مدى فعالية معالجتنا للمشكلة الاجتماعية؟</p>
<p>◀ الاعتماد بدرجة أقل على الثروة الاقتصادية المتولدة خارجيا وتطوير وسائل إنشاء الثروة الداخلية.</p> <p>◀ تغيير النموذج الحالي، لا ينبغي أن يعتمد تحقيق القيمة الاجتماعية على الموارد المالية التي تم إنشاؤها دون</p>	<p>◀ الاستفادة من سجل السوق الحافل بتوليد الثروة.</p> <p>◀ معالجة فشل السوق من الداخل، لجعل إنشاء الثروة الاقتصادية يعتمد أكثر على إنشاء القيمة الاجتماعية، بحيث لا يمكن لأحدهما أن يوجد من دون الآخر.</p>	<p><b>القيمة المختلطة:</b></p> <p>ما مدى فعاليتنا في دمج إنشاء القيمة الاجتماعية والقيمة الاقتصادية؟</p>
<p>◀ تنفيذ عملية إعادة الهيكلة ومواكبة الحاجات والتوقعات والإمكانات لزيادة الإنتاجية.</p> <p>◀ التحقق من المعرفة الثابتة والعمليات التقليدية بطريقة بناءة.</p>	<p>◀ الاستفادة من سجل السوق الحافل لدعم الابتكار وإنتاج حلول ذات إنتاجية مرتفعة لتلبية الطلب في السوق.</p> <p>◀ معالجة ميل السوق إلى إيجاد الاحتياجات الظاهرية للاستفادة من الحلول القائمة (حلول للبحث عن المشكلة)، وبدلاً من إيجاد حلول للاحتياجات الأساسية والأكثر أهمية (مشاكل البحث عن حلول).</p>	<p><b>الكفاءة:</b></p> <p>هل نحن نسعى بشكل منهجي إلى عمل المزيد مع بذل جهد أقل؟</p>
<p>◀ تنفيذ هياكل مرنة وإيجاد عقليات وآليات الرقابة اللامركزية.</p> <p>◀ التحقق من الوضع الراهن وتحدي الرضا عن الذات.</p>	<p>◀ الاستفادة من سجل السوق الحافل لدعم المخاطرة المحسوبة، والمقاربات المكتملة (بل حتى المتناقضة)، والاستعداد لقبول التغيير.</p> <p>◀ معالجة ميل السوق في السعي إلى التغيير لمجرد التغيير، وفي الماضي في المسار الأقل مقاومة، أو في الفشل "بالتقيد به". وبدلاً من ذلك، إظهار الالتزام الطويل الأمد بتلبية الاحتياجات الأساسية.</p>	<p><b>القدرة على التكيف:</b></p> <p>هل نحن مستعدون وقادرون على الاستجابة للظروف المتغيرة؟</p>

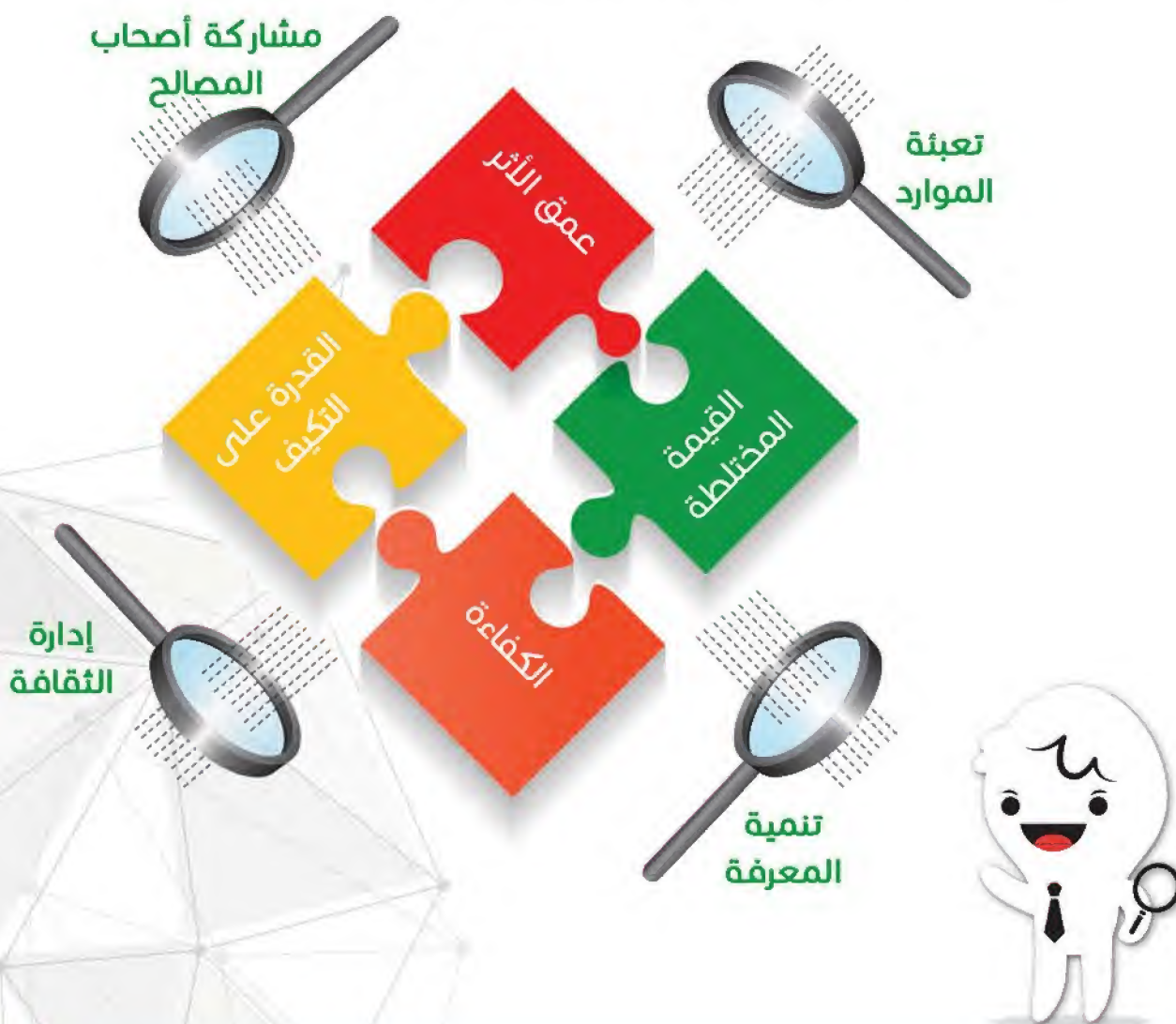




## تحديد المناظير الاستراتيجية المشتركة

لقد رأينا أنه يمكن إرجاع الأداء (الجيد والسيئ والمحايد) إلى سلسلة من التحديات المشتركة التي تتعلق بمعايير الأداء الأربعة المبينة أعلاه

وعلى الرغم من أن تفاصيل هذه التحديات تكون متشعبة بطبيعته تبعاً لطبيعة المشكلة الاجتماعية وبيئة العمل، فإن معظم التحديات تدعو إلى العمل في أربعة مجالات استراتيجية مشتركة هي: مشاركة أصحاب المصلحة الاشتباك وتعبئة الموارد وتنمية المعرفة وإدارة الثقافة. هذه المحاور الرئيسية الأربعة- التي ندعوها بالمناظير الاستراتيجية- تسلط الضوء على سلسلة من الأسئلة الاستراتيجية المشتركة بين جميع مؤسسات القطاع الاجتماعي



المناظير الاستراتيجية	المحور الرئيسي	الأسئلة الاستراتيجية الأساسية
مشاركة أصحاب المصلحة	صاحب المصلحة هو أي شخص يلعب دوراً في التصدي لمشكلة اجتماعية (أي المجتمع والعلماء والجهات المانحة والموظفون/الإدارة ومجلس الإدارة والبيئة والجمهور، وما إلى ذلك).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• من هم أصحاب المصلحة لدينا؟</li> <li>• ما هو الدور الذي يلعبونه في معالجة (أو إدامة) المشكلة الاجتماعية؟</li> <li>• كيف نجعلهم يلعبون (أو يتوقفون عن لعب) هذا الدور؟</li> </ul>
تعبئة الموارد	يمكن أن تكون الموارد على النحو التالي: <ul style="list-style-type: none"> <li>• إنسانية (الناس ومهاراتهم)،</li> <li>• علائقية (شبكات وشركاء ومجتمعات - بما في ذلك الأصول غير الملموسة مثل العلامة التجارية والسمعة والصورة)،</li> <li>• مادية (الأصول الملموسة: السيارات والأراضي والمباني والمواد الخام)، أو</li> <li>• مالية (النقد والقروض والأسهم والمنح، إلخ).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما هي الموارد التي نحتاج إليها لمعالجة المشكلة الاجتماعية؟</li> <li>• كيف يمكننا أن نستفيد على أكمل وجه من هذه الموارد لمعالجة المشكلة الاجتماعية؟</li> <li>• كيف يمكننا زيادة هذه الموارد المتاحة والتأكد من أنها ستبقى متاحة في المستقبل؟</li> </ul>
تنمية المعرفة	المعرفة هي مزيج من المعلومات (المحتوى ونتائج البحوث والبيانات) والعمليات (المنهجيات والنظم والتقنيات والإجراءات).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما هي المعرفة التي نحتاج إليها لتطوير معالجة المشكلة الاجتماعية؟</li> <li>• كيف يمكننا تطوير تلك المعرفة؟</li> <li>• كيف نضمن بأن معرفتنا ستبقى متطورة ومتناسكة وتؤثر في أعمالنا؟</li> <li>• كيف يمكننا تنفيذ وإدارة هذه المعرفة؟</li> <li>• كيف ننشر هذه المعرفة؟</li> </ul>
إدارة الثقافة	تنتج الثقافة عن مجموعة من عدة أنظمة عقائدية وعقليات توجد بين مجموعات أصحاب المصلحة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما هي العقليات والقيم التي نحتاج إليها لتبني معالجة المشكلة الاجتماعية؟</li> <li>• كيف يمكننا إنشاء نظام ثقافي متماسك بعيداً عن القيم المتضاربة؟</li> <li>• كيف يمكننا تعزيز نظامنا الثقافي؟</li> </ul>



## مشروع الريادة الاجتماعية: تقييم وتقديم الأداء من خلال المناظير الاستراتيجية الأربعة

الآن بعد أن حددنا معايير الأداء والمجالات الاستراتيجية المهمة المشتركة بين منظمات القطاع الاجتماعي، يمكننا أن نبدأ بدراسة التفاعل بين الإجراءات الاستراتيجية والأداء، وكيف يمكن أن يؤدي الاثنان معاً إلى تحقيق الأثر الاجتماعي المستدام. يمكن استخدام مجموعة الأسئلة الاستراتيجية المتعلقة بكل منظار استراتيجي والمشار إليها بأسئلة الأداء كأداة تشخيصية لتقييم أداء مشاريع الريادة الاجتماعية. فتقييم الأداء من خلال المناظير الاستراتيجية الأربعة يسلط الضوء على فرص جديدة لرفع الأداء، ويشير إلى نقاط الضعف ويبرز الصراعات التي قد تعيق تحقيق أهداف الأداء. وحالما يتم تقييم أداء مشروع الريادة الاجتماعية يمكن أن يقرر قادته ما هي الإجراءات الاستراتيجية التي ينبغي متابعتها لتعزيز أو تحسين الأداء سعياً لتحقيق الأثر الاجتماعي المستدام. ويمكن إجراء التقييم واستخدامه على نحو رسمي وشامل للإطلاع على التخطيط الاستراتيجي الدوري بالإضافة إلى مراقبة الأداء المستمر. ومع ذلك، تكمن القوة الحقيقية للإطار المناظير الأربعة لتقديم الأداء العالي في قدرته على الاندماج في الممارسة اليومية لإدارة المشاريع الاجتماعية واتخاذ القرارات. إذ يتطلب مشروع الريادة الاجتماعية الانتباه المستمر لتحقيق الأثر الاجتماعي المستدام والحفاظ عليه بدلاً من الاهتمام العرضي.



يبين لنا الرسم البياني أعلاه والجدول التالي العلاقة بين المناظير الاستراتيجية ومعايير الأداء، وبالتالي فإن أوجه التعاون والتوتر تكون داخل المناظير نفسها

ومن المهم الإشارة هنا إلى أن منظمات القطاع الاجتماعي هي منظمات حيوية. وعلى الرغم من أن الوصف المقدم في الرسم البياني يمنح كل واحد من المناظير وزناً متساوياً، إلا ذلك الوزن يمكن أن يتغير بناءً على علاقته بأهمية ما يجري داخل المنظمة أو مدى تأثير المنظمة بما يجري في البيئة الخارجية.

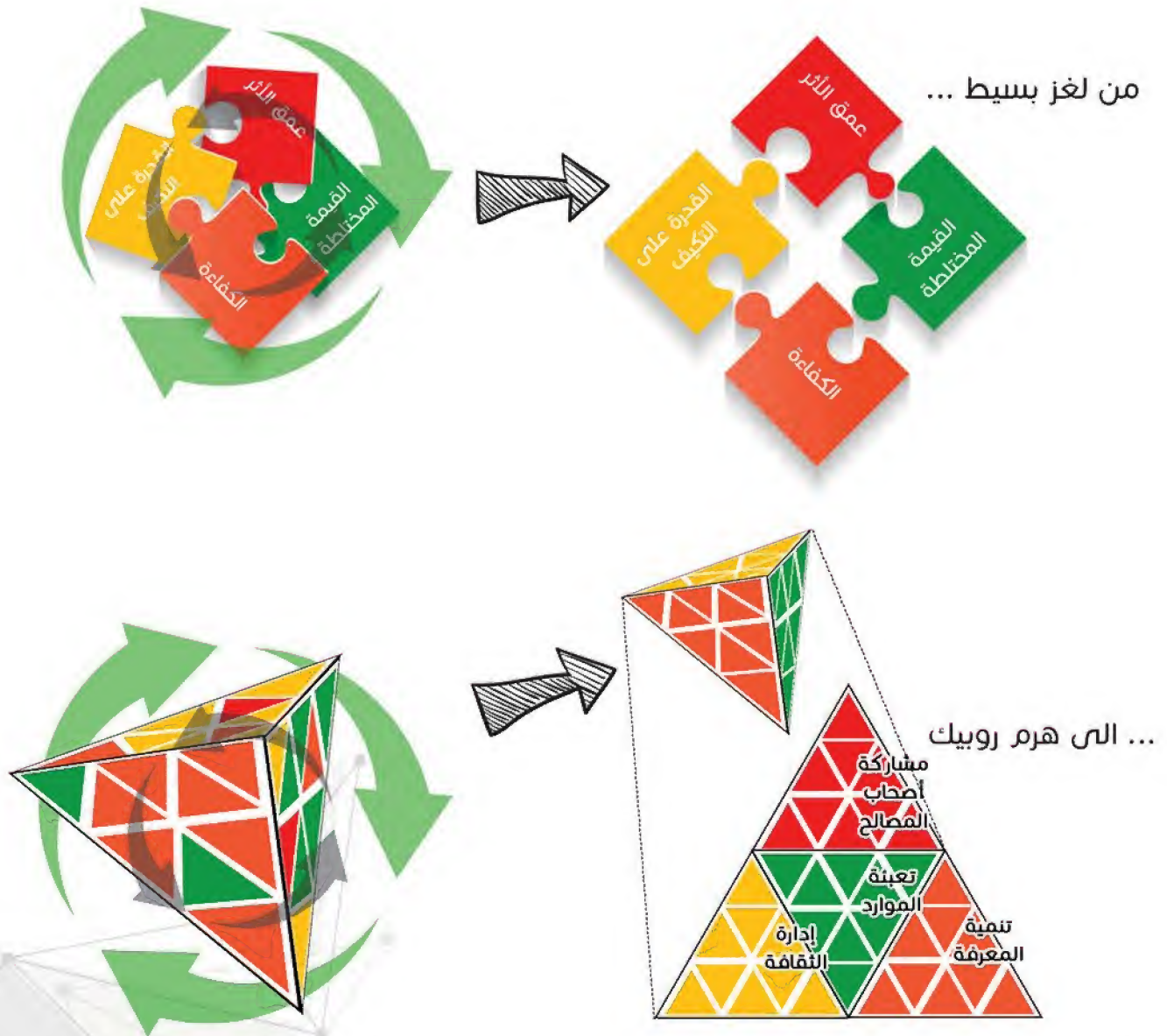
قد يركز الممارسون على تحسين أداء مشروع الريادة الاجتماعية من منظور واحد نظراً للإلحاح العوامل الداخلية وتوقيتها (العجز، القيادة الجديدة، مقاومة أصحاب المصلحة، إلخ) أو العوامل الخارجية (منافسة ناشئة، فرصة شراكة، أو غيرها).

يمكن تشبيه عمل المناظير الأربعة وعلاقتها بوظيفة الأداء بآلية عمل الساعة : فتعديل منظار واحد من أجل تحسين الأداء يدعو إلى إصلاح المناظير الأخرى. كما اقترحت نظرية المشاريع الريادة الاجتماعية الحالية أن التركيز على بُعد واحد من أبعاد الأداء (وهي كما ذكرت القيادة والتمويل والبرنامج) لا يحقق في حد ذاته الأثر الاجتماعي المستدام. إذن تتحقق أهداف أداء مشاريع الريادة الاجتماعية من خلال الإدارة الشاملة لجميع المناظير الاستراتيجية وكذلك التفاعل فيما بينها (مع أنه قد تدعو الأولوية في بعض الأحيان إلى العمل على منظار واحد أو أكثر). باختصار لا يمكن أن يتحقق الأداء العالي إذا تم إهمال اتخاذ الإجراءات والقرارات في واحد أو أكثر من المناظير الاستراتيجية.

معايير الأداء	المنظار الرئيسي التي يتم من خلاله تقديم الأداء...	المناظير الثانوية التي تعزز أو تعيق الأداء...
عمق الأثر	ما مدى نجاحنا في إشراك جميع أصحاب المصلحة بعمق وعلى نحو دائم؟	كيف تدعم ثقافتنا ومواردنا ومعرفتنا (أو تعيق) المشاركة العميقة لأصحاب المصلحة؟
القيمة المختلطة	ما مدى نجاحنا في تعبئة الموارد بطريقة متكاملة ومتجددة وقابلة للاستمرار؟	كيف تدعم معرفتنا وأصحاب المصلحة لدينا وثقافتنا (أو تعيق) تعبئة الموارد القابلة للاستمرار؟
الكفاءة	ما مدى نجاحنا في تطوير المعرفة التي تؤدي إلى مزيد من العمليات المناسبة؟	كيف تدعم مواردنا وثقافتنا وأصحاب المصلحة لدينا (أو تعيق) تطوير العمليات المناسبة؟
القدرة على التكيف	ما مدى نجاحنا في إنشاء ثقافة تدعم المبادرة وتحد من مقاومة التغيير؟	كيف يدعم أصحاب المصلحة لدينا ومعرفتنا ومواردنا (أو تعيق) ثقافة التغيير والمبادرة؟



يقدم الإطار تفسيراً واحداً للأسباب التي تجعل تحقيق الأثر الاجتماعي المستدام يبدو أسهل بكثير مما هو عليه في الواقع! على الرغم من أنه يبدو وكأنه لغز بسيط عندما ننضم إليه، لكن تحقيق الأثر الاجتماعي المستدام في الواقع يتطلب حل هرم روبيك (Rubik's Pyramid).



في هرم روبيك يغطي كل وجه من الوجوه الأربعة تسعة مثلثات صغيرة موزعة على أربعة ألوان محددة. تمكن آلية الدوران حول المحور كل وجه من الوجوه من الدوران بشكل مستقل، وبالتالي إلى تداخل (خلط) ألوان المثلثات. ولكي يتم حل اللغز ينبغي أن يكون كل وجه بلون واحد.

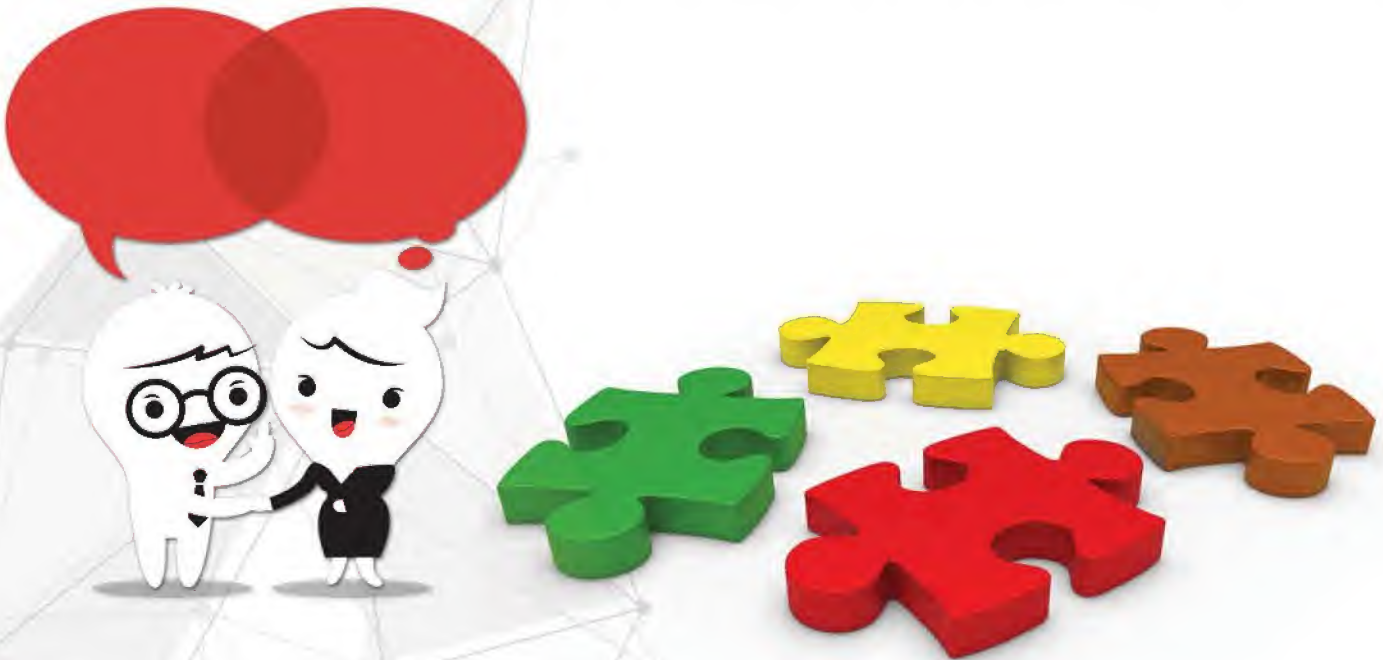
وتشبه المناظير الأربعة جانب الهرم أي أن محاولة "حل" جانب واحد دون غيره سيأتي بنتائج عكسية. لذلك، ينبغي أن تتم معالجة جميع المناظير الأربعة بطريقة متكاملة لحل اللغز.

ويوضح الجدول التالي كيف أن كل واحد من معايير الأداء يتلائم مع المناظير الاستراتيجية الأربعة ويصف أنشطة معينة تدل على تفاعل الإجراءات الاستراتيجية مع نتائج الأداء.

وعلى الرغم من أن كل معيار من معايير الأداء يرتبط بشكل مباشر مع منظار واحد من المناظير، إلا أنه تختلف درجة تأثير كل واحد منهما على الآخر. فعلى سبيل المثال، يعتبر منظار مشاركة أصحاب المصلحة هو أهم منظار عند التعامل مع قضايا الأداء المتعلقة بعمق الأثر- فإذا لم تشارك الهيئات المناسبة بنجاح في أنشطة مؤسستك فمن المحتمل ألا يحدث ذلك أثراً أعمق. ويعتبر منظار مشاركة أصحاب المصلحة مهماً أيضاً لتحقيق القيمة المختلطة، ولكن بدرجة أقل- فقد تتصور المنظمة إنشاء القيمة المختلطة دون إشراك جميع أصحاب المصلحة الضروريين، وهكذا فإن كل معيار من معايير الأداء لديه منظار رئيسي.

أما المناظير الثانوية فهي غالباً ما توجد في الأماكن التي لا تتضح فيها أوجه التعاون ويظهر فيها التوتر. فمن غير المحتمل أن يتحقق معيار الأداء من دون تركيز قوي على المنظار الرئيسي بقدر ما سيكون من الممكن إيجاد سبب الخلل عن طريق دراسة التوتر أو عدم وجود التعاون في المناظير الثانوية عندما لا يصل الأداء إلى المستوى المتوقع استناداً إلى الأنشطة الموجودة في المنظار الرئيسي.

يمكن قراءة الجدول بطريقتين مختلفتين: ليس فقط من خلال النظر إلى معايير الأداء المقدمة عبر المناظير الأربعة (على عرض الصف) بل من خلال النظر أيضاً إلى المنظار المقدم عبر معايير الأداء الأربعة (نزولاً أسفل العمود). ومرة أخرى يمكن القول بأن كل منظار سيكون رئيسياً بالنسبة لمعيار معين، ومرة أخرى ستكون أوجه التعاون والتوتر موجودة في علاقاته مع المعايير الأخرى.





## يلفت الجدول انتباهنا إلى أقصى حد ممكن النهج المتكامل:

1. ✓ على المستوى الكلي يدير الممارسون أوجه التعاون والتوتر بين الاستدامة والأثر الاجتماعي في مشروع الريادة الاجتماعية. ويمثل هذه الرؤية القول المأثور البسيط لمشروع الريادة الاجتماعية الذي تم اختباره مع مرور الزمن وهو " تحقيق التوازن في المحصلة النهائية المزدوجة".

2. ✓ ولكن عند التحليل الأعمق، يتضح أنه بدلا من إيجاد "المحصلة النهائية المزدوجة" ينبغي على الممارسين في الواقع تنسيق جهودهم وإدارتها وموازنتها إزاء معايير الأداء (على الأقل) الأربعة (وربما أكثر) وهي: عمق الأثر والقيمة المختلطة والكفاءة والقدرة على التكيف.

3. ✓ أما مع التعمق أكثر، نلاحظ أنه من أجل تحقيق نتائج الأداء حسب كل معيار من معايير الأداء فإن جهود الممارسين ستضمن صنع القرار وإدارة العديد من الأنشطة المتعلقة بكل منظار من المناظير الاستراتيجية الأربعة وهي: مشاركة أصحاب المصلحة وتعبئة الموارد وتنمية المعرفة وإدارة الثقافة.

4. ✓ وأخيرا، لأن كل منظار استراتيجي يُعتبر بأن له دورا في كل معيار من معايير الأداء، فهناك فرصة لإدارة المزيد من التعاون والتوترات داخل وبين المناظير نفسها طالما أنها تتعلق بمعايير الأداء المختلفة وتؤثر على نتائج الأداء.





## المنظائر الاستراتيجية

معايير الأداء	مشاركة أصحاب المصلحة	تعبئة الموارد	تنمية المعرفة	إدارة الثقافة
عمق الأثر	المنظار الرئيسي: الممارسات الأساسية	المنظار الثانوي: التعاون	المنظار الثانوي: التعاون	المنظار الثانوي: التعاون
	<p>ادمج أصحاب المصلحة التقليديين في المجال الاجتماعي في الأسواق الرئيسية عبر إشراكهم كموظفين ومستهلكين.</p> <p>ادمج أصحاب المصلحة التقليديين في السوق في القطاع الاجتماعي، إشراكهم في تغيير سلوكيات السوق نحو حل المشاكل الاجتماعية.</p> <p>قم بزيادة التفاعل والتبعية بين جميع مجموعات أصحاب المصلحة عبر إشراكهم من خلال آليات السوق المتكاملة.</p> <p>قم بالتأثير على السلوكيات الفاعلة في السوق من خلال تطوير أسواق مسؤولة اجتماعيا (مما يجعل من الممكن بالنسبة للأخريين القيام بعمل جيد عن طريق فعل الخير) أو إيقاف الأسواق المؤذية اجتماعيا (مما يجعل من الصعب على الآخرين القيام بعمل جيد من طريق التصرف بشكل سيئ).</p>	<p>عزز استراتيجيات تعبئة الموارد التي تزيد بطبيعتها من مشاركة أصحاب المصلحة (مثل التطوع بدلا من التبرع المالي أو فرض رسوم على الخدمة لزيادة الالتزام وتصور القيمة).</p> <p>ابحث عن الموارد التي تسهل أو تعزز من مشاركة أصحاب المصلحة (مثل الوصول إلى البنية التحتية للاتصالات، مواقع البيع بالتجزئة الرئيسية).</p> <p>كن جزءا من التيار السائد لمجتمع المستهلكين والأعمال التجاري والاستثمار من أجل إشراكهم ليصبحوا أصحاب مصلحة في مشكلتك الاجتماعية.</p> <p>التوتر</p> <p>تخلى أو ابتعد عن الموارد التي تهدد بإعاقة مشاركة أصحاب المصلحة (مثل رعاية بعض الشركات قد تنفر أصحاب المصلحة الاجتماعية، وبعض أنواع التمويل العام قد يحد من مبرر من تفاعل مع أصحاب المصلحة السوق).</p> <p>احذر من استراتيجية تعبئة الموارد التي تُستخدم لجميع الأغراض (مثل فرض رسوم مقابل الخدمة في جميع المجالات) لأنها قد تمنع تقديم الخدمات للعملاء الفقراء.</p>	<p>وظف أبحاث السوق لتعميق فهمنا لاحتياجات العملاء الاجتماعي ورغباتهم فضلا عن أدوار لاعبي السوق الرئيسيين ومسؤولياتهم في إدامة وحل المشاكل الاجتماعية.</p> <p>استفد من أنشطة البحث والتطوير لتطوير التكنولوجيا المناسبة التي تتلائم على أفضل وجه مع قدرات عملاء الاجتماعيين، واحتياجاتهم ورغباتهم (مثل تطوير معدات متخصصة).</p> <p>استفد من أنشطة البحث والتطوير لتطوير العمليات الرئيسية التي تدعم استخدام الموارد المهمة (استخدام الموارد البيئية المتجددة، والعملاء الاجتماعيين كقوى عاملة).</p> <p>التوتر</p> <p>احذر من الحلول التقنية المبسطة التي تستخدم لجميع الأغراض لأنها قد تمنع تقديم الخدمات للعملاء الذين يصعب الوصول إليهم.</p> <p>انتبه من الوقوع في سתר الابتكار ("الجديد هو أفضل")، حين تفشل في كسب تأييد أصحاب المصلحة الأساسيين.</p>	<p>استفد من قنوات السوق لتغيير المفاهيم حول من هم أصحاب المصلحة (ليس فقط العملاء الاجتماعيين بل أيضا لاعبي السوق وأصحاب الحصص)، فضلا عن أدوارهم ومسؤولياتهم في حل المشكلة الاجتماعية المستهدفة وبالتالي تقليل الانقسام بين المتبرع والمتلقي.</p> <p>أشرك قنوات السوق الرئيسية لإزالة الحواجز الفاصلة بين مجموعات أصحاب المصلحة، وتغيير ثقافة "نحن = التيار الرئيسي" مقابل "هم = على هامش" إلى ثقافة "في السوق كلنا واحد".</p> <p>استخدم تقنيات التسويق الاجتماعي لمواجهة الرسائل التسويقية المؤذية التي تستغل المستهلكين إما المحرومين اجتماعيا أو المستهلكين الواعين اجتماعيا.</p> <p>التوتر</p> <p>احذر من الحلول التقنية المبسطة التي تستخدم لجميع الأغراض لأنها قد تمنع تقديم الخدمات للعملاء الذين يصعب الوصول إليهم.</p>



## المناظير الاستراتيجية

معايير الأداء	مشاركة أصحاب المصلحة	تعبئة الموارد	تنمية المعرفة	إدارة الثقافة
القيمة المختلطة	المنظار الثانوي: التعاون	المنظار الرئيسي: الممارسات الأساسية	المنظار الثانوي: التعاون	المنظار الثانوي: التعاون
	<p>قم بالوصول إلى مجموعات أصحاب المصلحة من خلال آلية السوق وكسب قدرتهم على الانفاق.</p> <p>أشرك الجهات المانحة من القطاع الاجتماعي والمستثمرين الاجتماعيين في نهج الاستثمار على المدى الطويل في السوق</p> <p>استخدام أصحاب المصلحة لتنويع مجموعة الموارد البشرية ( فقد يمتلك العملاء الاجتماعيين مهارات قابلة للتسويق، وقد يكون لدى أعضاء مجلس الإدارة علاقات تجارية، الخ).</p> <p>التوتر</p> <p>انتبه إلى أن دمج أصحاب المصلحة على طول الطيف الاجتماعي والاقتصادي على الرغم من أنه مفيد في التقليل من الإقصاء الاجتماعي، إلا لأنه قد يعني أيضا خسارة ممارسات جمع التبرعات التقليدية التي تتطلب بقاء الحواجز الاجتماعية والاقتصادية الواضحة في مكانها (مثلا يتطلب العمل الخيري التقليدي شعورا قويا بالإقصاء).</p> <p>انتبه إلى أن إشراك أصحاب المصلحة من خلال آليات السوق يعني أيضا التقليل وقت جمع التبرعات التقليدية التي يمكن أن تكون صعبة للغاية عند الانتقال من منظمة غير ربحية صرفة إلى مشروع ريادة اجتماعية.</p>	<p>استخدم آليات السوق للاحتفاظ بإنشاء ثروة السوق من المصدر واستخدامها في حل المشاكل الاجتماعية الناجمة عن إخفاقات السوق.</p> <p>استخدم آليات السوق لتحويل التحديات الاجتماعية إلى فرص لإنشاء الثروة.</p> <p>استخدم آليات السوق لتوفير موارد أكثر استيعابا وقابلية للتجدد في حل المشاكل الاجتماعية.</p>	<p>استخدم منهجية أبحاث السوق لفهم بشكل أفضل أين تكمن الموارد، وكيف يمكن الوصول إليها ومن يسيطر عليها ومدى أهميتها للآخرين.</p> <p>قم بإجراء البحوث وتطوير التكنولوجيا المناسبة لإدارة الموارد المتاحة (سواء المادية أو البشرية أو العلانية أو المالي) بطريقة قابلة للتجدد.</p> <p>بدلا من التنافس على الموارد الواضحة ابحث عن إمكانات الموارد الأقل وضوحا (مثل الملكية الفكرية) أو الموارد المتاحة بسهولة التي تعتبر عادة أنها غير عملي (مثال إيجاد وسيلة فعالة لاستخدام المتطوعين على نطاق أوسع).</p> <p>التوتر</p> <p>احذر من الإفراط بالوعود والإخلال بالتسليم! وتأكد من أن الاستثمار في بناء المعرفة والقدرات كي تحقق الاستفادة القصوى من الموارد الجديدة التي تظهر في طريقك وواكب التوقعات غير المألوفة (بالنسبة لك) التي يقدمها مقدمو الموارد جدد.</p> <p>انتبه إلى حقيقة أن البحث والابتكار يتطلب استثمارات مسبقة وبالتالي فإنه دائما يحمل بعض مخاطر الخسارة المالية.</p>	<p>قم ببحث العملاء الاجتماعيين على العمل لتعزيز ثقافة تقدير الذات بحيث يدركون أنهم يشكلون موردا وأنهم ليسوا مجرد عبء.</p> <p>ينبغي أن تكون صادقا إزاء نجاحاتك وإخفاقاتك لتعزيز عقلية المخاطرة التي تكون مقبولة للاستثمار الموارد من أجل إمكانية تحقيق الأثر المستدام عوضا عن عملية توزيع الموارد الخالية من المخاطر لكنها تشكل مساعدة محدودة وغير مستدامة.</p> <p>التوتر</p> <p>انتبه إلى أن البعض قد يعتبرون ثقافة العمل التجاري غير لائقة، مما يسبب في فقدان موارد قيمة من الموظفين ومن أعضاء مجلس الإدارة المؤهلين.</p>

## المناظير الاستراتيجية

معايير الأداء	مشاركة أصحاب المصلحة	تعبئة الموارد	تنمية المعرفة	إدارة الثقافة
الكفاءة	المنظار الثانوي: التعاون	المنظار الثانوي: التعاون	المنظار الرئيسي: الممارسات الأساسية	المنظار الثانوي: التعاون
	<p>استفد من معرفة ومهارات أصحاب المصلحة من خلال تعزيز مفهوم "ابتكار المستخدم" الذي يعطي أصحاب المصلحة الحق والقدرة على الابتكار على مستوى القاعدة</p> <p>التوتر</p> <p>انتبه أكثر إلى أن تشجيع أكبر قدر من مشاركة أصحاب المصلحة قد يتطلب الحد من التدخل من الأعلى إلى الأسفل في عملية التنمية، وأحيانا يأخذ طريقا غير مباشر يشمل القيام بعمليات التجربة والخطأ التي يقودها أصحاب المصلحة</p>	<p>قم بتعبئة الموارد التي تدعم تنمية المعرفة بشكل مباشر (مثلا الحصول على مرافق البحث، وحقوق الملكية الفكرية، والمتخصصين المؤهلين).</p> <p>قم باستخدام وتوسيع الممارسات تقييم الأعمال على نحو أفضل لمراعاة التكاليف الخفية للموارد (مثلا قد تكون الموارد "الحرّة" غير فعالة لأن تكلفة الحفاظ عليها باهظة، الخ)</p> <p>التوتر</p> <p>احذر من مقدمي الموارد الذين يريدون الدفع لتنفيذ الحلول دون تحمل تكاليف التنمية؛ فقد يكونون مع دعم توسيع نطاق الأنشطة التي تم اختبارها بشكل جيد وليس مع تطوير تلك الأنشطة المبتكرة الجديدة.</p>	<p>قم بتنفيذ جهود البحث والتطوير لزيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف من خلال تطوير التكنولوجيا المناسبة.</p> <p>استخدم أساليب أبحاث السوق لإجراء تحليل للاحتياجات السوق الضعيفة والمنخفضة الأسعار.</p> <p>وظف أنشطة أبحاث السوق وتخطيط الأعمال لوضع نماذج فعالة أكثر لسلسلة الإمداد.</p>	<p>عزز أخلاقيات العمل بين العملاء الاجتماعيين وأصحاب المصلحة الداخليين.</p> <p>تعزيز عقلية دعم تبادل المعرفة.</p> <p>التوتر</p> <p>انتبه إلى حقيقة أن تشجيع موقف التنافسي في مجال الأعمال قد يعيق الجهود الرامية إلى تعزيز تبادل المعرفة.</p>



## المعايير الاستراتيجية

معايير الأدلة	مشاركة أصحاب المصلحة	تعبئة الموارد	تنمية المعرفة	إدارة الثقافة
القدرة على التكيف	المنظار الثانوي: التعاون	المنظار الثانوي: التعاون	المنظار الثانوي: التعاون	المنظار الرئيسي: الممارسات الأساسية
	<p>أشرك أصحاب المصلحة في وضع نظام قيم متماسك يعمل من أجل الجميع ويحد من الاستبعاد.</p> <p>استخدم خيار أصحاب المصلحة كآلية للقدرة على التكيف، على غرار الطريقة التي يلعب بها خيار المستهلك دوراً مهماً في تحديد اتجاهات السوق.</p> <p>بدلاً من استخدام نهج التفرع من أعلى إلى أسفل لمعالجة المشاكل الاجتماعية استخدم نهجاً موزعاً يسعى لتوفير المنتجات والخدمات التي تدعم ابتكار القاعدة الشعبية الإضافي ( مثلًا التوتر</p> <p>احرص على عدم إشراك بعض أصحاب المصلحة وفي الوقت نفسه تجاهل البعض الآخر، وإيجاد ثقافة يعتبر فيها نشاط مشروع الريادة الاجتماعي على أنه هو "المكان المناسب" على الرغم من أن العمل الاجتماعي التقليدي يعتبر أنه طريق مسدود، يضعف الروح المعنوية للموظفين الاجتماعيين.</p>	<p>ضع استراتيجية لتعبئة الموارد تراعي الطبيعة المقيدة أصلاً للموارد معينة (مثل القيود المفروضة على منح التمويل مقابل الدخل المكتسب).</p> <p>استفد من انخفاض تركيز على جمع التبرعات التقليدية لزيادة تركيز على احتياجات العملاء بدلاً</p> <p>التوتر</p> <p>انتبه إلى أن زيادة الاحتياجات من عوائد مالية قد يكون لها تأثير مضاد على بناء ثقافة أكثر مرونة، تستبدل مجموعة واحدة من متطلبات غير المرنة (التغيرات المتوقعة في المؤشرات الاجتماعية) بمجموعة أخرى (التغيرات المتوقعة في المعايير المالية) لا تفعل شيئاً لحل المشاكل المرونة.</p>	<p>قم بإجراء أبحاث السوق المستمر للإعلام الردود على الاتجاهات والفرص الناشئة.</p> <p>استخدم مراقبة أداء الأعمال والممارسات لإدارة المعلومات لتحسين استراتيجيات تحليل المخاطر والتنفيذ.</p> <p>التوتر</p> <p>انتبه إلى أن النكسات المؤقتة والمخاطر الكامنة في عملية "التجربة والخطأ" هي أساسية بالنسبة لأبحاث والابتكار من شأنها أن تؤدي إلى الضغط للعودة إلى عقلية الخيرة المنخفضة المخاطر والقابلة للتوقع.</p>	<p>شجع على إيجاد بيئة تنظيمية أكثر تنافسية لزيادة اليقظة والحد من مقاومة التغيير، خصوصاً عندما يؤدي التغيير إلى إيجاد فرص لزيادة الأداء والأثر بما يتماشى مع البيئة المتغيرة.</p> <p>قم بتنفيذ ممارسات الإدارة اللامركزية التي تركز على النتائج لدعم الإبداع والمبادرة.</p>

تكمن قوة الإطار الاستراتيجي ذي المناظير الأربعة في أنه يكشف بطبيعته التعقيد في عمليات المشاريع الريادة الاجتماعية وإدارتها واتخاذ القرارات الاستراتيجية على نحو أكبر مما تم تناوله حتى الآن في منهجية مشاريع الريادة الاجتماعية أو أدبياتها. يزيل الإطار قشور الطبقات الخارجية مثل تقشير البصل، فيعرض مستويات أعمق وأعمق لديناميات مشروع الريادة الاجتماعية التي ينبغي إدارتها داخليا وفي الوقت نفسه يدير التعاون مع البيئة الخارجية المتغيرة. يهتم الممارسون عموماً بإدارة التعاون والتوتر بين تحقيق الاستدامة والأثر الاجتماعي، وغالباً ما يتم رسم هذه "الصورة الكبيرة" لتصوير أوسع أهداف مشروع الريادة الاجتماعية مع مقياس يظهر الأثر الاجتماعي من جهة والاستدامة من جهة أخرى. وتحت ما يسمى "المحصلة النهائية المزدوجة" يشير المستوى التالي للأداء إلى أنه بدلاً من السعي فقط لتحقيق الأثر والاستدامة يجب على الممارسين تنسيق جهودهم وإدارتها وموازنتها حول مقاييس الأداء الأربعة: عمق الأثر والقيمة المختلطة والكفاءة والقدرة على التكيف. وتبين الطبقة التالية من التحليل الوارد في الإطار إلى أنه من أجل تحقيق نتائج الأداء يجب على الممارسين فحص معايير الأداء بدقة من خلال أربعة مناظير استراتيجية مختلفة هي: إشراك أصحاب المصلحة وتعبئة الموارد وتنمية المعرفة وإدارة الثقافة. وفي المستوى النهائي يبحث الإطار التعاون والتوترات التي تحدث داخل كل منظار استراتيجي وكذلك بين المناظير التي تؤثر على نتائج الأداء. وبالتالي يوضح الإطار أن الأداء هو تحدي مستمر في عالم مشاريع الريادة الاجتماعية المعقد، ونتيجة لذلك غالباً تنطوي قرارات الممارس على التسويات والتنازلات التشغيلية من أجل تحقيق أهداف الأداء الاستراتيجية.

في الختام، يعد الإطار الاستراتيجي ذو المناظير الأربعة هو محاولة لتقديم نموذج يمثل تعقيد مشاريع الريادة الاجتماعية ويضع أسس منهجية الأداء الشاملة. وعلى الرغم من أن الإطار يدمج أفضل ممارسات مشاريع الريادة الاجتماعية من مختلف التيارات الفكرية، إلا أنه يتجنب الرؤية الثنائية البسيطة لمشروع الريادة الاجتماعية باللونين الأبيض والأسود. وبدلاً من ذلك تشكل مساهمته الفريدة والأساسية لمنهجية الأداء المعاصرة فحصاً شاملاً للمشروع الريادة الاجتماعية. ومع القيام بذلك يعتبر إطار أداء مشروع الريادة الاجتماعية هو تجمع شبكة معقدة من الأنظمة الداخلية التي تعمل بشكل فردي ومتربط أيضاً لتحقيق كل عالي أداء. ولكي يكون مشروع الريادة الاجتماعية ناجحاً ينبغي إدارة النظم الداخلية بطريقة مثالية مع المحافظة على علاقاتها المحكمة المتعددة الجوانب التي تعتمد على بعضها بصورة متبادلة وكذلك ترتبط مع بعضها البعض ارتباطاً وثيقاً. إضافة إلى ذلك ينبغي إدارة هذه البيئة الداخلية المعقدة للمشروع الريادة الاجتماعية على خلفية بيئة السوق المتغيرة. وبالتالي يعمل الإطار على نقل الممارسين من خلال عملية صنع القرارات الاستراتيجية الإدارية المعقدة وربما الحساسة، التي تتضمن تقييم تشعبات بعض القرارات بشأن أداء وعمليات مشروع الريادة الاجتماعية.



والهدف من ذلك هو أن يستخدم ممارسو مشاريع الريادة الاجتماعية الإطار ليكون بمثابة الدعامة الأساسية لتقييم الأداء والاطلاع على صنع القرارات الاستراتيجية وتوجيه الإدارة الروتينية من أجل تحقيق النتائج المرجوة من الأثر الاجتماعي المستدام. ويعد الإطار في شكله الحالي هو أداة مرنة للتحليل يمكن استخدامها لتقييم وقياس مدى نجاح أداء مشروع الريادة الاجتماعية في تحقيق أهدافه ، ويمكن أن يتم أيضا دمجها في عمليات التخطيط الاستراتيجي. ونحن على ثقة من أن الإطار الاستراتيجي ذي المناظير الأربعة سيتغير ويتطور مع مرور الوقت مما سيشجع على ظهور تطبيقات جديدة أقوى وأدوات أبسط. وفي هذه المرحلة يعتبر إشراك الممارسين في تطوير المناظير الأربعة للإطار الاستراتيجي هو العنصر الأهم في تقويته. والأمل هو أن يوفر هذا الإطار أرضية مشتركة كافية إزاء تحديات ومعايير الأداء للدعوة إلى مناقشة الأداء بين جمهور من ممارسي مشروع الريادة الاجتماعية في غاية الاختلاف.

ونحن نعتقد أن الإمكانيات المتوقعة من مشاريع الريادة الاجتماعية هي ذو شقين: فمشروع الريادة الاجتماعية لا يقدم فقط طرق جديدة لمعالجة المشاكل الاجتماعية القديمة لكنه يقدم أيضا نموذجا جديدا للمنظمات الاجتماعية من أجل تحسين فعاليتها. فالغرض من هذا الإطار هو دعم مجتمع مشروع الريادة الاجتماعية من خلال تطوير منهجية الأداء متكاملة لمساعدة العاملين على تحقيق منظمات ذات تفكير استراتيجي فعالة ومتكيفة وقادرة على تحقيق الثروة الاقتصادية والقيمة الاجتماعية ومعالجة الأسباب الجذرية للمشاكل الاجتماعية من أجل تحقيق أثر اجتماعي عميق ودائم.



## منهجية البحث



جاءت انطلاقة هذا البحث كرد فعل المؤلفين على عدم وجود أدبيات تتعلق بتحليل أداء ومنهجية مشاريع الريادة الاجتماعية. وكان الدافع الرئيسي الآخر هو غياب مشاركة الممارسين في تدريبات الرائدة لتعريف المشروع الاجتماعية ووضع جدول أعمال لهذا المجال (التي سيطر عليها وجود الممولين والأكاديميين). ونتيجة لذلك، فإن كل البحوث الأولية التي تناولت الإطار الاستراتيجي وفق المناظير الأربعة جاءت مباشرة من ممارسي مشاريع الريادة الاجتماعية. وقد استخدم المؤلفون تركيبة البحث الإجرائي من "الأسفل إلى الأعلى" التي تعمل بنشاط على إشراك الممارسين في تقييم أداء مشاريع الريادة الاجتماعية وتحليل احتياجات المعلومات، وتحديد معايير الأداء و المناظير الاستراتيجية؛ تقديم التغذية الراجعة على عملية الأداء وتطبيق المنهجية وإعطاء الأمثلة من خلال الشراكات مع وسطاء دعم مشاريع الريادة الاجتماعية [غريت باي فاؤندينشن وباكت وسيب وكير (Great Bay Foundation, PACT, SEEP, CARE)]. كما رعى المؤلفون العديد من الدراسات الاستقصائية ومجموعات التركيز وأجروا المقابلات الشخصية. وقد أجريت بحوث ميدانية واسعة النطاق لتطبيق الإطار ومن ثم لتطوير الحالات في الولايات المتحدة والهند وتنزانيا وكينيا. وكان الهدف من البحث بناء نموذج ممارسة نظرية لأداء مشاريع الريادة الاجتماعية. وهكذا فقد تم استخلاص جميع البحوث من الممارسة العملية بشكل مباشر، باستثناء مشاركة أعضاء المجلس الاستشاري لتنظيم العملية وتوجيه البحث ونقد المنتجات.



✓ **فنسنت داوانز (Vincent Dawans)** شريك في مشاريع الفضيلة ذ م م ([www.virtueeven.com](http://www.virtueeven.com))، وهي منظمة للاستشارات الإدارية تركز على تحقيق التقدم في منهجية وممارسة مشاريع الريادة الاجتماعية. تصور فنسنت إطار المناظير الأربعة وشجع هذا المشروع. ويمكن التوصل معه من خلال [Vincent@virtueventures.com](mailto:Vincent@virtueventures.com).

✓ **كيم ألتر (Kim Alter)** المدير الإداري ومؤسسة مشاريع الفضيلة ذ م م ([www.virtueeven.com](http://www.virtueeven.com))، جمعت كيم الكثير من البحوث الأولية من الممارسين للتعرف على هذا الإطار وكذلك ساعدت في تأليفه. وهي أيضاً زميل زائر في مركز سكول للريادة الاجتماعية (Skoll Centre of Social Entrepreneurship) وفي جامعة كلية سيد لإدارة الأعمال في جامعة أكسفورد (Said Business School University of Oxford)، وهي صاحبة العديد من المؤلفات عن مشاريع الريادة الاجتماعية.

✓ **ليندسي ميلر (Lindsay Miller)** زميلة مشاركة في مشاريع الفضيلة، وهي المسؤولة عن كتابة الكثير من الحالات المرافقة للإطار. تحمل ماجستير في إدارة الأعمال من جامعة أكسفورد وحاصلة منحة ريادة المشاريع الاجتماعية من مؤسسة سكول.

يود المؤلفون الإعراب عن شكرهم وتقديرهم لكل من ساهم في تحقيق هذا العمل. أولاً وقبل كل شيء يرجع الفضل الكبير لمؤسسة سكول على تقديمها منحة سخية جداً لضمان تغطية هذا البحث والمشروع الكبير في "بناء هذا المجال"، والشكر خاص لمؤسسة كير إنتربرايز بارتنر (CARE Enterprise Partners) على التزامها الأولي نحو تطوير مصدر المشاريع ([www.venturesource.org](http://www.venturesource.org)) (Venture Source)، وهي مكتبة مفتوحة للحصول على المصادر المجانية للعاملين في مشاريع الريادة الاجتماعية. وكل التقدير لشبكة سيب (SEEP Network) على دعمها لمجموعة العمل الدولية الرائدة لممارسي مشاريع الريادة الاجتماعية وللمؤتمر المباشر عبر الإنترنت وللعديد من الاجتماعات المعلومات والفعاليات التي عقدت على هامش مؤتمراتها السنوية بين (2007-2008). وكذلك نوجه كل التقدير لمؤسسة غريت باي فاؤندينشن (Great Bay Foundation) على تقديم المتطوعين لورش العمل ومجموعات التركيز والدراسات الاستقصائية مما أتاح لنا عموماً استخدامهم "كحقول تجارب" تمكنا من خلالها من جمع البحوث الأولية واختبار مفاهيمنا. كما نقدر الدعم والمساهمات المقدمة سوشال إمبراكت (Social-Impact) لدعم التنمية دراسات الحالة للإندستري وماري (Industree and MARI) وكذلك مؤسسة فيليبسون (Philippson Foundation) لدعمها لحالة أبوبو (APOPO). وتجدر الإشارة أيضاً إلى مبادرة الأعمال الشعبية / مؤسسة التمويل الدولية (Grassroots Business Initiative/IFC) لرعاية لقاء الغداء خاص للممارسي مشاريع الريادة الاجتماعية في التنمية الاقتصادية. وأخيراً وليس آخراً نقدم شكرنا الخاص جداً لجميع الممارسي مشاريع الريادة الاجتماعية من مؤسسة غريت باي وشبكة سيب وسوشال إمبراكت ويونلتد ورلد ومنتدي سكول العالمي وغيرهم من الجهات التي كانت لعبت دوراً أساسياً في المساهمة في تطوير الإطار والمنتجات الأخرى لهذا المشروع.



ويعود الفضل الكبير لمستشاري المشروع على تقديم توجيهاتهم ونصائحهم ودعمهم الإضافي للمشروع قبل فترة طويلة من تلقينا التمويل. فكل واحد منهم هو قائد محترم ومساهم رئيسي في مشاريع الريادة الاجتماعية، بأرائهم وأفكارهم والكلماتهم وعملهم السابق الذي رسخ أسس هذا

- **بيث أندرسون (Beth Anderson)**، محاضر السابق ومدير إداري لمركز تطوير الريادة الاجتماعية (CASE) التابع لكلية فوكوا لإدارة الأعمال في جامعة ديوك.
- **إيفان بلوم (Evan Bloom)**، المدير السابق لمجموعة خدمات بناء القدرات ، باكت (PACT)
- **دان كريسافولي (Dan Crisafulli)**، المسئول الأعلى لبرنامج مؤسسة سكول
- **غريغ ديس (Greg Dees)**، أستاذ محاضر في مجال ريادة الأعمال الاجتماعية في كلية فوكوا لإدارة الأعمال في جامعة ديوك
- **جيمي هاريس (Jimmy Harris)**، نائب المدير السابق لشبكة سيب
- **أليزبت إيسل (Elizabeth Isele)** مدير مؤسسة باي الكبرى
- **فاروق جيوا (Farouk Jiwa)** مؤسس هوني كير أفريقيا (Honey Care Africa) والمدير السابق لتنمية القطاع الخاص ، شركاء مشروع كير (CARE Enterprise Partners) كير كندا (CARE Canada)
- **ماري ماكفافي**، مدير المبادرة القيمة (Value Initiative)، شبكة سيب

ونقدم شكراً إضافياً لتوم ديفيس (Tom Davis) ملفين موريل (Melvin Muriel) كاثيري فرويند (Kathy Freund)، مورين بوروغارد (Maureen Beauregard) تيد ريغان (Ted Regan) روبرت شامبرز (Robert Chambers) كاثيري دافلي (Cathy Duffy) أمان خلفان (Amaan Khalfan) مارغريت ميموه (Margaret Mimoh)، والعديد غيرهم من الممارسين الذين قدموا المعلومات قيّمة والرؤية الحكيمة لهذا التقرير. ونوجه تقديراً خاصاً إلى لورا براون (Laura Brown) المحررة التي رافقتنا لفترة طويلة للغاية. أخيراً كل التقدير لموظفي مؤسسة باي الكبرى وشبكة سيب على دعمهم ونخص بالذكر سابينا روجرز (Sabina Rogers) وترافيس كامينغز (Travis Cummings)

## سلسلة مراجع علمية في الريادة الاجتماعية والاستثمار الاجتماعي

ترجمة كتاب  
الإطار الاستراتيجي ذو المناظير الأربعة  
نحو منهجية متكاملة لمشروع الريادة الاجتماعية  
تأليف فنسنت داوانز وكيم ألتر



مركز إثمار للريادة الاجتماعية والاستثمار الاجتماعي  
مركز مختص بتنمية الريادة الاجتماعية والاستثمار الاجتماعي ونشر مفهومه على كافة القطاعات  
وتدريب الجهات الخيرية ورواد الأعمال وتمكينهم وتقديم الاستشارات لهم وصناعة حلول الريادة  
الاجتماعية للقضايا المجتمعية وتمكينها، كأحد أذرع أوقاف العرادي الخيرية  
للمزيد من التفاصيل، يمكنك زيارة الرابط الإلكتروني: (<http://ethmar.social>)

أوقاف العرادي الخيرية  
Al-Aradi charitable endowments



أوقاف العرادي الخيرية  
أوقاف العرادي الخيرية منظمة تنمية تعمل على تنمية المجتمع بصناعة مبادرات وحلول مثلى  
بناء على الاحتياجات الفعلية والخطط التنموية بالشراكات الفاعلة قام بتأسيسها الشيخ أحمد  
حمدان العرادي البلوي عام 2010م.  
للمزيد من التفاصيل، يمكنك زيارة الرابط الإلكتروني: (<http://al-aradi.org>)



عمق الأثر

القيمة  
المختلطة



الكفاءة



القدرة على  
التكيف



" لمزيد من المعلومات والتجارب والمراجع العلمية والعملية زوروا موقعنا  
"www.ethmar.social

